جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

" إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعات الضفة الغربية "

رسالة ماجستير

مقدمة من

سناء خليل سليم حنّـــــا

إشراف

د. محمود كوري

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في الإدارة التربوية بكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية في نابلس ، فلسطين.

١٤١٩هـ / ١٩٩٨ م

" إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعات الضفة الغربية "

إعداد:

سناء خليل سليم حنا

أعضاء اللجنة	التوقيع
د. محمود كوري (رئيساً)	....
د. سامي عدوان (عضواً)	....
د. حسني فهمي المصري (عضواً)	....
د. عبد الناصر القدومي (عضواً)	....

نوقشت هذه الأطروحة بتاريخ ١٧/ ٥/ ١٩٩٨... وأجيزت

** الإهداء **

.. إلى روح والدي الطاهرة

.. إلى أمي الحنونة واخوتي الأعزاء

.. إلى أساتذتي في جامعة النجاح الوطنية

.. إلى أصدقائي وزملائي في كل مكان

** الشكر والتقدير **

أتقدم بالشكر الجزيل للدكتور **محمود كوري** المشرف على الرسالة على توجيهاته البنّاءة، وإرشاداته القيمة، التي كان لها الأثر الكبير في إخراج هذا النهج العلمي إلى حيز الوجود أدامه الله في خدمة العلم، والبحث العلمي.

كما أتقدم بالشكر والعرفان للدكتور **حسني فهمي المصري** والدكتور **عبد الناصر القدومي** والدكتور **سامي عدوان** أعضاء لجنة المناقشة على اقتراحاتهم القيمة وأرائهم السديدة التي ساهمت في اثراء هذه الرسالة، فلهم كل الاحترام والتقدير.

كما أتقدم بالشكر والامتنان إلى أ. **فتحي خضر**، الذي قام بعملية التصويب اللغوي للرسالة. كما وأشكر رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعات الضفة الغربية كافة، الذين تجاوبوا معي، وقاموا مشكورين بتعبئة الاستبانة.

ولا يفوتني أن أخصّ بالشكر إدارة المستشفى الإنجيلي العربي وزملائي في العمل، الذين وقفوا إلى جانبي، وقدموا لي يد العون والمساعدة.

وأخيراً أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من أسهم في إخراج هذه الرسالة إلى حيز الوجود.

فهرس المحتويات

المحتويات	الصفحة

فهرس الجداول

" إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية
في جامعات الضفة الغربية "

** ملخص الدراسة **

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعات الضفة الغربية، وبيان العلاقة بين متغيرات الجنس، والعمر، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة في العمل الإداري والجامعة وبين إدارة الوقت لديهم من خلال أسئلة الدراسة التالية :

١.ما هي نظرة رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعات الضفة الغربية إلى موضوع الوقت وإدارته؟

٢.ما هي الأسباب أو المعوّقات، التي – إن وجدت – تحول دون إستغلال رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعات الضفة الغربية لوقتهم بطريقة فعالة؟

٣.ما هي درجة تحقيق المقترحات المقدمة لتحسين إدارة الوقت وتقليل الفاقد منه ما أمكن من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعات الضفة الغربية؟

٤.هل توجد أوقات غير مستغلة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعات الضفة الغربية؟

٥.هل تتأثر إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعات الضفة الغربية بمتغير الجنس، والعمر، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة في العمل الإداري، والجامعة ؟

٦.كيف يوزع رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعات الضفة الغربية وقت العمل الرسمي لديهم على الأعمال، والنشاطات، والمهمات المطلوب إنجازها خلال الفصل الدراسي، وبشكل يومي أو أسبوعي أو فصلي ؟

وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعات الضفة الغربية للفصل الدراسي الثاني لعام ٩٦ /١٩٩٧ ، حيث بلغ عددهم (٩٠) رئيس قسم أكاديمي.

واستخدمت الباحثة استبانة مؤلفة من ثلاثة أجزاء :-

الأول: بيانات شخصية: الجنس، والعمر، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة في العمل الإداري، والجامعة.

الثاني: تكون من (٤١) فقرة موزعة على خمسة أبعاد، للتعرف على إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية. **والجزء الثالث** تكون من (٢٨) فقرة تبين الأعمال والنشاطات التي يقوم بها رؤساء الأقسام الأكاديمية خلال الفصل الدراسي. وتم التأكد من صدق الاستبانة بعرضها على عشرة محكمين من ذوي الاختصاص في جامعة النجاح الوطنية وجامعة القدس، وتم حساب معامل الثبات لأداة الدراسة بجزئيها باستخدام معادلة كرونباخ ألفا Cronbach - Alpha، حيث وصل معامل ثبات استبانة إدارة الوقت(٠,٧٥)، واستبانة توزيع الأوقات (٠,٩٦).

وللإجابة عن أسئلة الدراسة فقد استخدمت النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

نتائج الدراسة :-

١.كانت نظرة رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعات الضفة الغربية إلى موضوع الوقت كبيرة، حيث بلغت النسبة المئوية للاستجابة عليها (٧٩%).

٢.كانت نظرة رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعات الضفة الغربية إلى إدارة الوقت كبيرة جداً، حيث بلغت النسبة المئوية للاستجابة عليها (٨٥,٨%).

٣.كانت درجة المعوقات لإدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعات الضفة الغربية قليلة جداً، حيث بلغت النسبة المئوية للاستجابة عليها (٤٧%).

٤.كانت نسبة الأوقات غير المستغلة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعات الضفة الغربية متوسطة، حيث بلغت النسبة المئوية للاستجابة عليها (٦٧,٢%).

٥.كانت درجة تحقيق المقترحات المقدمة لتحسين إدارة الوقت من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعات الضفة الغربية كبيرة، حيث بلغت النسبة المئوية للاستجابة عليها (٧١%).

٦.تتأثر إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعات الضفة الغربية بمتغير الجنس وبفارق بسيط لصالح الإناث .

٧.تتأثر إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعات الضفة الغربية بمتغير العمر ، ولصالح الفئة العمرية اكثر من ٥٠ سنة.

٨.تتأثر إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعات الضفة الغربية بمتغير الرتبة الأكاديمية، ولصالح رتبة أستاذ مساعد .

٩.تتأثر إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعات الضفة الغربية بمتغير سنوات الخبرة في العمل الإداري، ولصالح أصحاب الخبرة اكثر من ٥ سنوات .

١٠.تتأثر إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعات الضفة الغربية بمتغير الجامعة، ولصالح جامعة بيت لحم.

١١.توصلت الدراسة إلى أن رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعات الضفة الغربية يقومون بتوزيع وقت العمل الرسمي لديهم على أعمال ونشاطات متعددة، وذات طبيعة مختلفة خلال الفصل الدراسي، وكانت اكثر الأعمال التي استحوذت على وقت رؤساء الأقسام الأكاديمية تدريس الطلبة، وإلقاء المحاضرات، ثم قراءة المذكرات وتقارير العمل، واتخاذ الإجراءات اللازمة بشأنها، ثم إعداد البحوث التربوية التحسينية لتطوير القسم، ثم مقابلة الأشخاص الراغبين في المقابلة لأغراض رسمية، سواء أكانوا من داخل الجامعة أم خارجها، حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة عليها ما بين (٢٥,٣٠% - ٦٣,٣٠%).

ولقد خلصت الدراسة إلى بعض التوصيات أهمها :-

١.قيام إدارات الجامعات الفلسطينية بتعميق مفهوم الوقت وأهميته، من خلال تخطيط البرامج التدريبية لتنمية مهارات العاملين في هذا المجال، والعمل على عقد دورات وحلقات دراسية حول الموضوع بالتنسيق مع مجالس الأقسام في الجامعات الفلسطينية المختلفة.

٢.تفعيل دور السكرتارية والعمل على توفير سكرتيرة مؤهلة لكل قسم أكاديمي، إن أمكن، وتزويد القسم بجهاز حاسوب لتسهيل أداء الأعمال وتوفير الوقت والجهد.

٣.منح صلاحيات اكبر لرؤساء الأقسام، ليتسنى لهم اتخاذ القرارات اللازمة لتطوير القسم ، وفي المقابل عليهم القيام بتفويض السلطة في الأعمال الروتينية لغيرهم بحيث يتمكنون من توفير الوقت للقيام بأعمال اكثر أهمية.

٤. نظراً لقلة الدراسات العربية المتعلقة بموضوع الوقت وإدارته، تدعو الباحثة إلى إجراء المزيد من الدراسات والأبحاث في هذا المجال، وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لذلك.

الفصل الأول

- لمحة تاريخية عن الجامعـــات الفلســطينية
- المقدمة
- مشكلة الدراســـة
- أهداف الدراســـة
- أهمية الدراسة
- أسئلة الدراسة
- حدود المشكلة
- تعريف مصطلحات الدراسة

الفصل الأول

" إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعات الضفة الغربية "

لمحة تاريخية عن الجامعـــات الفلســطينية

برز اهتمام الفلسطينيين بالتعليم بشكل واضح فـــي أثنـــاء الانتـــداب البريطـــاني، وقـــد حاول الفلســـطينيون إنشـــاء جامعـــة خاصـــة بـــهم فـــي تلـــك الفـــترة ، إلا أن الضغوطـــات الصهيونية ومعارضة حكومـــة الانتـــداب البريطـــاني حـــالت دون ذلـــك. بـــل إن الضغـــوط الصهيونية منعت حكومة الانتداب البريطاني من تأســـيس جامعـــة فـــي فلسـطين، بحجـــة أن هذه الجامعة ستلحق الضرر بالتعليم العالي العـــبري فـــي البـــلاد.(جـبر، ١٩٨٦ ، ص: ٢٠٦)

وقد حاول جورج شبر عـــام (١٩٤٧) إقامـــة جامعـــة عربيـــة فـــي القـــدس، وكـــان اهتمامه كبيراً بالمشروع. فكتب ابنه المهندس ســـابا شـــبر أطروحـــة الماجســـتير عـــن بنـــاء الجامعة، ولكن حكومة الانتداب البريطاني لم توافق علـــى إنشـــاء هـــذه الجامعـــة، واقـــترحت بدلاً من ذلك تقديم بعثـــات دراســـية ســـنوية للطلبـــة الفلســـطينيين للدراســـة فـــي الجامعـــة الأمريكية في بيروت، أو المملكة المتحـــدة (بريطانيـــا). (نـــاصر، ١٩٧٦،ص:١)

وكان من أثار نكبة سنة (١٩٤٨) أن شـــرد نصـــف أبنـــاء الشعـــب الفلســـطيني عـــن أرض فلسطين . وقد أدت النكبة ومـــا فرضتـــه مـــن تحديـــات إلـــى إقبـــال أبنـــاء الشعـــب الفلسطيني على التعليم ، وسيلة للبقاء ، وثباتاً للوجود . وتـــدل الإحصائيـــات علـــى أن نســـبة الطلبة الفلسطينيين في مختلف مراحل التعليم إلى مجموع الســـكان تفـــوق نســـبة الطلبـــة فـــي الدول العربية المجاورة، وأن (٧٥%) من الناجحين في الثانويـــة العامـــة مـــن أبنـــاء الشعـــب الفلسطيني يواصلون دراستهم فـــي المعـــاهد العليـــا والجامعـــات، وان ١٠% مـــن خريجـــي

الجامعات العرب هم فلسطينيون. وفي عام (١٩٧٠) أي قبل حركة إنشاء الجامعات في الضفة الغربية دلت الإحصائيات على أن نسبة حاملي الشهادات الجامعية من الفلسطينيين أعلى من نسبتها لدى الشعوب العربية. وهذا الاهتمام المتزايد بالتعليم العالي، وما ترتب عليه من سفر أبناء الشعب الفلسطيني إلى بلدان العالم العربي والدول الأجنبية للتعلّم، واستقرار معظمهم خارج الوطن المحتل، بالإضافة إلى النفقات الباهظة التي يتكبدها أولياء الأمور، كل هذه العوامل أدت إلى التفكير بإنشاء جامعات فلسطينية تعنى بقيم الشعب الفلسطيني وتجربته الخاصة، والحفاظ على وجوده وصموده على أرضه ، ففي عام (١٩٧١) افتتحت كلية الشريعة في مدينة الخليل، وفي العام التالي تحولت كلية بيرزيت إلى جامعة، وفي عام (١٩٧٣) أنشئت جامعة بيت لحم، وفي عام (١٩٧٧) تم تطوير كلية النجاح الوطنية في نابلس إلى جامعة، وفي عام (١٩٧٨) تأسست الجامعة الإسلامية في غزة، وكلية الدعوة وأصول الدين في القدس، وكلية التمريض العربية في مدينة البيرة، ومعهد البوليتكنيك في الخليل. وفي عام (١٩٧٩) تم تطوير كلية الشريعة في الخليل إلى جامعة، وفي عام (١٩٨٢) أقدمت مؤسسة دار الطفل العربي في القدس على تطوير معهد الخدمة الاجتماعية التابع لها بحيث اصبح قسماً من كلية جامعية للبنات هي كلية الآداب. وقد غدت هذه الجامعات والكليات مؤسسات وطنية يشرف عليها مجالس أمناء من أبناء الشعب الفلسطيني، وينسق ما بينها مجلس التعليم العالي . (جبر، ١٩٨٦،ص ص : ٢٠٧-٢٠٨)

وكان من أهم الأهداف التي حققتها الجامعات الفلسطينية تحت الاحتلال، التوسع الأفقي للبنى التحتية لمؤسسات التعليم العالي الجامعي، لتتناسب مع طموحات زيادة قدرة

استيعابها الكمّي، ونتيجة لذلك قامت الجامعات بزيـــادة عـــدد دوائرهـــا وكلياتـــها الأكاديميـــة، لاستيعاب هذا الحجم المتزايد من الطلبة المقبليـــن علـــى مؤسســـات التعليـــم العـــالي، وهكـــذا استطاعت الجامعات الفلسطينية المحلية عبر عقـــد مـــن الزمـــن أن تحـــرز نجاحـــاً ملحوظـــاً في قدرتها الاستيعابية ، محققة بذلك تخطياً بـــاهراً للكثـــير مـــن المصـــاعب الإجرائيـــة التـــي خلقها انقطاع تواصل الأراضي المحتلة مع بقية أرجـــاء العـــالم العربـــي فـــي مجـــال التعليـــم العالي الجـــامعي . (الحربـــاوي، ١٩٨٦، ص: ٣١)

نبذة عن الجامعات الفلسطينية في الضفـــة الغربيـــة :-

١. جامعة بـــيرزيت

تأسست كمدرسة ابتدائية في عـــام (١٩٢٤)، وفـــي عـــام (١٩٥١) بـــدأت المدرســـة بتقديم مواد دراسية فوق المستوى الثـــانوي، وفـــي عـــام (١٩٥٣) اكتمـــل الصـــف الجـــامعي الأول بفرعيه العلمي والأدبي، ثم أعقبه الصف الجـــامعي الثـــاني فـــي عـــام (١٩٦١).

وفي عام (١٩٧٢) تقـــرر تطويـــر كليـــة بـــيرزيت إلـــى جامعـــة ، وتحويلـــها مـــن مؤسسة أهلية خاصة إلى مؤسسة عامة، وجرى تكويـــن مجلـــس للأمنـــاء ليشـــرف عليـــها . وتعتبر جامعة بيرزيت أول مؤسســـة فلســـطينية تمنـــح درجـــة البكـــالوريوس علـــى الأرض الفلســـطينية.(صـــالح، ١٩٨٧، ص ص:١٥-١٦)

وفي عام (١٩٧٦) قبلت الجامعة عضواً فـــي اتحـــاد الجامعـــات العربيـــة، كمـــا قبلـــت عـــام (١٩٧٧) عضواً في الاتحاد العام للجامعات. واستمراراً لبرنامج التطويـــر فـــي الجامعـــة تـــم إنشاء كلية التجارة والاقتصاد في العام الدراسي ١٩٧٩/١٩٧٨، وتـــم إنشـــاء كليـــة الهندســـة في العام الدراسي ١٩٨٠/١٩٧٩. وفي الثمانينات تم إنشـــاء وحـــدة صحـــة المجتمـــع ووحـــدة صحة البيئة وسلامة المجتمع ومعهد الآثـــار الفلســـطيني . وفـــي عـــام (١٩٩١) تـــم إنشـــاء

وحدة الاستشارات الفنية ووحدة التعليم المستمر، وأهم التطورات كان في عام ١٩٩٥/١٩٩٤ حيث قامت جامعة بيرزيت بطرح برنامج الدراسات العليا، ولذلك للدلالة على قدرة الجامعة على التفاعل مع محيطها، والاستجابة للاحتياجات العلمية التنموية للمجتمع الفلسطيني، وللتأكيد على قدرة الجامعة على تطوير ذاتها في المجالات العلمية المختلفة.

وتضم جامعة بيرزيت الكليات، والأقسام التالية :-

كلية الآداب، وكلية العلوم، وكلية التجارة والاقتصاد، وكلية الهندسة.

وكما تمنح الجامعة تخصصات فرعية ومزدوجة وشهادة التعليم ودرجة الماجستير في العديد من التخصصات بالإضافة إلى شهادة دبلوم الترجمة.(جامعة بيرزيت،١٩٩٦)

٢. جامعة بيت لحم

تشكلت في خريف (١٩٧٢) لجنة من معظم مديري المدارس في الضفة الغربية بوساطة رئيس الأساقفة (بيولاجي) Piolagi بهدف دراسة إمكانية إقامة مؤسسة للتعليم العالي. وقررت اللجنة تأسيس جامعة بيت لحم لتقدّم تعليماً واسعاً في الآداب والعلوم، وفي (١ / ١٠ / ١٩٧٣) بدأت الجامعة مهامها التعليمية.

بدأت جامعة بيت لحم ب ١١٢ طالب وتوسعت حتى ١٠٠٠ طالب في سنة (١٩٨١)، وفي (١٩٨٧) وصل عدد الطلاب في الجامعة إلى ١٥٠٠ طالب. الهيئة التدريسية كبرت بنمو العدد الطلابي، وجميعهم مؤهلين وبدرجات علمية عليا، والهيكل الداخلي للجامعة أصبح يضم كلية العلوم، وكلية الآداب، وكلية التربية، وكلية التجارة، ومعهد إدارة الفنادق والسياحة، وكلية التمريض. ونتيجة للإغلاق القصري الذي تعرضت له الجامعة من عام (١٩٨٧) إلى عام (١٩٩٠) عقدت الدراسة في مواقع وتجمعات خارج

الجامعة، وكان أول تخريج للجامعة عام (١٩٩١) حيث خرجت الجامعة ٥١٧ طالب وطالبة، واليوم يصل عدد طلاب الجامعة إلى ٢٠٠٠ طالب تقريباً، هدفت الجامعة إلى توفير مركز للتعليم العالي يضم طلاب الضفة الغربية وغزة، فهي مؤسسة خاصة للتعليم العالي ومحكومة من قبل مجلس أمناء، وتناضل وتعلم نظام تعليمي معمول به في الشرق الأوسط، وهي عنصر في منظمة الجامعات العربية منذ عام (١٩٨١).

وتضم جامعة بيت لحم الأقسام، والكليات التالية :-

كلية الآداب ، وكلية العلوم، وكلية إدارة الأعمال ، وكلية التمريض، وكلية التربية، ومعهد إدارة الفنادق. (Bethlehem University, 1997)

٣. جامعة النجاح الوطنية

بدأت في نابلس كمدرسة ابتدائية عام (١٩١٨)، ثم تطورت إلى مدرسة ثانوية في عام (١٩٤١)، واصبح اسمها " كلية النجاح الوطنية " . وفي عام (٦٥ / ١٩٦٦) افتتح فيها معهد لإعداد المعلمين للمرحلة الإلزامية، وفي (١٥ / ١١ / ١٩٧٧) تم تطويرها إلى جامعة يشرف عليها مجلس أمناء مؤلف من اثني عشر عضواً.

وتمشياً مع الحاجة إلى المزيد من التطور لمواكبة الحاجات الأكاديمية والعلمية فقد عملت الجامعة سنة (١٩٨٢) على توسيع أبنية الجامعة وتتمثل بالمدرجات ومبنى الخدمات الطلابية ومبنى المكتبة، وفي عام (١٩٨٥) تم استحداث عدد من التخصصات وهي: العلوم الزراعية، والفنون الجميلة، والتحاليل الطبية. كما بدئ بمنح درجة الماجستير في تخصصات الكيمياء، والدراسات الإسلامية والتربية.

وشهدت التسعينات مجموعة من التطورات في المسيرة الأكاديمية للجامعة منها عام (١٩٩١) تحويل قسم الدراسات الإسلامية إلى كلية شريعة، وعام (١٩٩٢) تم تحويل

قسم العلوم الزراعية إلى كلية الزراعة، وفي نفس العام بدئ بمنح درجة الماجستير في اللغة العربية، والتاريخ، والهندسة المدنية، وفي عام (١٩٩٣) تم تحويل قسم الفنون الجميلة إلى كلية الفنون الجميلة واستحدث تخصص الهندسة الكهربائية وبدئ العمل ببرنامج الماجستير في تخصص العلوم الحياتية واستحدثت أيضا دائرة التعليم المستمر.

وفي عام (١٩٩٥) تم إنشاء كلية القانون، وشهد عام (١٩٩٦) قفزة نوعية كبيرة في الحياة الأكاديمية للجامعة حيث طرح برنامج الدكتوراة في الكيمياء، إضافة إلى افتتاح قسمي الهندسة الصناعية والهندسة الكهربائية.

وتضم الجامعة الكليات التالي :-

كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، كلية الآداب، وكلية العلوم، وكلية العلوم التربوية، وكلية الهندسة، وكلية الزراعة، وكلية الشريعة، وكليات الدراسات العليا وتم حديثاً افتتاح كليات الصيدلة والقانون والفنون.(جامعة النجاح الوطنية،١٩٩٧)

٤. جامعة الخليل

أسست في سنة (١٩٧١) باسم " كلية الشريعة " ، لتكون نواة لجامعة الخليل، وقد قدمت رابطة الجامعيين في محافظة الخليل مبنى الكلية إلى أن يتم بناء أبنية خاصة للكلية.

وتقرر افتتاح كلية الآداب في عام (١٩٧٧)، وتمت الموافقة على ذلك من قبل السلطات الإسرائيلية عام (١٩٧٩). وفي (١٦ / ٩ / ١٩٨٠) كان مجلس الأمناء قد اتخذ قراراً بتحويل هذه المؤسسة إلى جامعة تحمل اسم " جامعة الخليل "، وفي عام (١٩٨٧) أنشئت كلية الزراعة لتكون الأولى من نوعها في الجامعات الفلسطينية، وفي عام (١٩٩٤) أنشئت كلية التجارة والتمويل لتمنح درجة البكالوريوس في إدارة الأعمال

والمحاسبة والعلوم المالية. والجامعة عضو مؤسس في مجلس التعليم العالي، وعضو في اتحاد الجامعات العربية ورابطة الجامعات الإسلامية، واتحاد الجامعات العالمية، واتحاد جامعات حوض الأبيض المتوسط. ومن خلال سعي الجامعة إلى تطوير برامجها، فقد تم طرح برنامج في الدراسات العليا يؤدي إلى درجة الدبلوم في التربية، وفي هذا العام (١٩٩٨/٩٧) تم البدء ببرنامج الماجستير في اللغة العربية وآدابها.

وتحقيقاً لأهداف جامعة الخليل وفلسفتها نحو المجتمع وتطويره، فقد تم إنشاء المراكز التالية:- مركز البحث العلمي عام (١٩٨٥)، ومدرسة الجامعة النموذجية (١٩٨٦)، ومركز الإرشاد الزراعي عام (١٩٩٠).

وتضم الجامعة الكليات، والأقسام التالية :- كلية الشريعة، وكلية الآداب، وكلية العلوم، وكلية الزراعة، وكلية الإدارة (جامعة الخليل، ١٩٩٨)

٥. جامعة القدس

كان الهدف من إنشاء جامعة القدس تطوير الفرص للتعليم العالي خاصة بعد معاناة الطلبة خلال الاحتلال، حيث وجدت المؤسسات الموجودة للتعليم العالي ووسعت البرامج الأكاديمية لتتماشى مع المتطلبات في المجتمع الفلسطيني، وقد قامت وزارة التعليم العالي الفلسطينية بإدراج جامعة القدس بالمرتبة الأولى من ٢٥ مؤسسة للتعليم العالي في غزة والضفة الغربية، وجميع خريجي جامعة القدس يجب أن يستوفوا ١٢١ ساعة في الخدمة الاجتماعية للحصول على الدرجة العلمية.

ونتيجة لحاجة المجتمع الفلسطيني إلى التخصصات في المجالات الطبية، قامت جامعة القدس بفتح المجال لدراسة التمريض بإنشاء أول مدرسة طبية في المنطقة ألا وهي كلية

الطب، حيث يحتاج الطالب إلى سبع سنوات من الدراسة الطبية الشاملة، وسوف تقوم الكلية بتخريج فوجها الأول عام ٢٠٠١.

وتطور أخر لجامعة القدس وهو فتح كلية القانون أو مدرسة القانون لدراسة القانون وحقوق الإنسان، كذلك تقدم جامعة القدس تعليم وتثقيف صحي للأمور المهمة مثل الوعي البيئي والتخطيط الأسرى.

كما تقدم جامعة القدس درجة علمية في الدعوة وأصول الدين.

وكان أهم تطور لجامعة القدس منح درجة الماجستير في المواضيع التالية: المحاسبة، والأدب العربي، وإدارة الأعمال، والكيمياء، والكمبيوتر، والاقتصاد والتربية الإدارية، والإرشاد التربوي، والدراسات الإسلامية، والتراث الإسلامي.

وفي عام ١٩٩٩ سوف تقوم الجامعة بمنح درجة البكالوريوس في التخصصات التالية: هندسة معمارية، وهندسة كيماوية، وهندسة كهربائية، وخدمة اجتماعية.

ينضوي تحت اسم جامعة القدس أربع كليات، هي :-

١- كلية الدعوة وأصول الدين - القدس

تأسست الكلية في عام (١٩٧٨) في مبنى دار المعلمين التابع لجمعية أهالي بيت حنينا، وتمنح الكلية درجة البكالوريوس في الشريعة الإسلامية.

٢- كلية العلوم والتكنولوجيا - أبو ديس

بدأ العمل في الكلية سنة (١٩٧٠)، وكانت باسم " المعهد العربي الأردني " . وفي عام (١٩٧٧) تطور المعهد وصار اسمه " كلية العلوم " ، وافتتحت الكلية أبوابها ثم أغلقت، وأعيد افتتاحها سنة (١٩٨١). ويشرف عليها الان مجلس أمناء مكوّن من ثمانية عشر عضواً.

وتضم الكلية الأقسام التاليــة :-

قســم الرياضيــات، وقســم الأحيــاء، وقســم الكيميــاء، وقســم الفيزيــاء، وقســم الحاســب الإلكتروني، وقسم الهندسة الإلكترونية، وقسم التصنيع الغذائــي، وقســم أســاليب التدريــس.

٣- الكليات العربية للمهن الطبيــة

تأسست عام (١٩٧٩)، تحت اســم " كليــة التمريــض العربيــة " ، ويشــرف عليــها مجلس أمناء، مؤلّف من أحد عشــر عضــواً.

وتضم الأقسام التاليــة :-

قسم الطب المخبري ، وقسم الأشــعة، وقســـم التمريــض.

٤- كلية الآداب للبنات (كلية هنــد الحســيني)

وتقع في مدينة الـــــقدس، وأتبــع بــها معــهد عــالٍ للآثــار الإســلامية، وتضــم الكلية الأقسام التاليــة :-قســم اللغــة العربيــة، وقســم اللغــة الإنجليزيــة، وقســم الخدمــة الاجتماعية .

وحرصاً من الجامعة على تطوير خدماتها قامت بمـــا يلـــي :

- إنشاء مركز البحث العلمــي عــام (١٩٨٦).
- إنشاء مركز البحث الإســلامي عــام (١٩٨٧).
- إنشاء كلية القانون عـــام (١٩٩٢).
- إنشاء معهد الآثار الإســلامي عــام (١٩٩٢).
- إنشاء كلية الطب عـــام (١٩٩٤).
- إنشاء كلية القران والدراســات الإســلامية عــام (١٩٩٧).(Al-Quds University, 1997)

٦. جامعة القدس المفتوحـــة

بدأ التفكير بإنشاء جامعة القدس المفتوحـــة عـــام (١٩٧٥) انطلاقـاً مـــن احتياجـات الشعـب الفلسطيني للتعليم العالي في ظل ظروفه السـكانية والاجتماعيــة والاقتصاديــة، وبطلـب مـن منظمة التحرير الفلسـطينية قـامت منظمـة اليونسـكو بـإعداد دراسـة الجـدوى لمشـروع الجامعــة والتـي اسـتكملت عـام (١٩٨٠)، وفـي عـام (١٩٨١) اقـر المجلـس الوطنـي الفلسطيني المشروع إلا أن ظروفاً قاهرة حالت دون المباشرة في تنفيـــذه حتـى أواخـر عـام (١٩٨٥)، وفي النصف الثاني من عام (١٩٩١) بـــاشرت الجامعــة خدماتـها التعليميـة فـي فلسطين متخذة من القدس الشريف مقراً رئيســياً لـها، وانشـات منـاطق تعليميـة ومراكـز دراسية في المدن الفلسطينية الكبرى، وتهدف الجامعــة إلـى توفـير فـرص التعليـم العـالي لأكبر عدد ممكن من أفراد الشعــب الفلسـطيني ممـن فاتـهم فـرص التعليـم فـي أمـاكن إقامتهم، وذلك من خلال الالتحاق المفتوح والتعليم عـــن بعـد.

وتضم جامعة القدس المفتوحة الكليـات التاليـة:-

كلية أنظمة المعلومات الحاسوبية، وكلية الزراعـــة، وكليـة التنميـة الاجتماعيـة والأسـرية، وكلية الإدارة والريادة، وكلية التربية.(جامعـــة القـدس المفتوحـة، ١٩٩٧).

مقدمة الدراسة وأهميتها

المقدمة:

الوقت عنصر نادر وثمين في الحياة، لذا يجب العمل على استغلاله بطريقة فعالة ومنظمة، والبعد عن إضاعته وتبذيره في أنشطة ومهام تستنفذ الكثير من الوقت، ويكون مردودها أو العائد منها قليلاً جداً. ووقت المدير عنصر هام من عناصر العملية الإدارية، واستثمار الإداري لوقته بطريقة غير منظمة يؤدي إلى إهدار الكثير من الوقت، الذي يعتبر بحد ذاته من أهم أسباب فشل الإدارة في اغلب المؤسسات، وكما يقول بيتر دركر : إن المدير الذي لا يستطيع إدارة وقته لا يستطيع إدارة شيء .فقد تتباين الإمكانيات المادية المتاحة لفرد دون أخر، أو لمؤسسة دون غيرها. لكن الوقت يبقى متوفراً للجميع على حد سواء بنفس الطريقة والقدر، وهذا يعني أن الوقت هو عنصر التحدي الحقيقي القائم بين الجميع أفراداً كانوا أو مؤسسات، والتقدم والنجاح يكون بكفاءة استخدامه وفعالية توظيفه وإدارته.(أبو شيخة١٩٩١، ص ص:٢٣-٢٥)

والإدارة بصفة عامة لا تخرج عن كونها عملية استغلال الموارد المتاحة من خلال تنظيم جهود جماعية مشتركة، بقصد تحقيق الأهداف ضمن وقت محدد في كفاية وفاعلية . وعندها يجد عنصر الوقت مكانة في هذه العملية، إذ انه أحد عناصر الإنتاج الرئيسية. فالعملية الإدارية محكومة بالوقت، فما من عمل ينفذ إلا كان الوقت وعاءه، فالوقت مورد لا يتجدد ولا يخزن ولا يستأجر، ولا يمكن الاستغناء عنه ، وما يضيع منه دون أن يستثمر، أو يستغل بطريقة جيدة أو يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة يعتبر وقتاً ضائعاً. (أبو شيخة ،والقريوتي ، ١٩٩١ ، ص ص: ١٠٦-١٠٧)

وبما أن الوقت يختلف عن الموارد الأخرى كـالقوى العاملـة، والأمـوال والأجـهزة والمعدات، لأنه لا يمكن تخزينه ، ولا يمكن إحلالـه، ولا يمكـن بيعـه أو شـراؤه، ويتخلـل كل جزء من العملية الإدارية. وهو مورد محدد يملكـه جميـع النـاس بالتسـاوي ، والإنسـان الناجح هو الذي يحسن اسـتغلال وقتـه وتنظيمـه بطريقـة تحقـق لـه الـهدف المطلـوب، بأسرع وقت وأقل تكلفة ممكنـة . (أبـو شيخـة ، ١٩٩١، ص:٢٣)

وباعتبار الوقتِ مورداً حاكماً للنجـاح والتقـدم، فوقـت المديـر لا يصـح أن يقـاس بقسمة الراتب على عدد ساعات العمـل. ولكـن يجـب أن يقـاس بحجـم المـوارد البشريـة والمادية الموضوعة تحت تصـرف المدير، مضافـاً إليـها الفـرص الجديـدة المتاحـة أو الممكن إتاحتها. والإداري الناجح هو الذي يحسن استخدام وقته، وعـدم تبذيـره فـي أعمـال ومهمات ثانوية، يستطيع غيره من الأشخـاص القيـام بـها. (الـهواري، ١٩٨٥، ص: ٢٧٥)

فالطريقة التي تتم بها إدارة الوقت من قبل المدير تحـدد هويتـه مـن حيـث المبـادئ التي يؤمن بها، لذا قيل: إنّ الوقت هو الحياة، فالوقت لا يتكيـف، ولكـن الإنسـان نفسـه هـو الذي يتكيف، وان إدارة الوقت تعني من جملة ما تعنيه أن يتكيـف المـرء بطريقـة مناسـبة، وإذا لم يستطع المدير السيطرة على وقته، فهذا يعني أنه لا يسـتطيع السـيطرة علـى نفسـه، وبالتالي عليه إعادة تقييم نفسه وإعادة تقييم وقته ، وان يكـون لديـه إيمـان قـوي بضـرورة التغير ورغبة أكيدة، وقليل مـن التضحيـة. (أبـو شيخـة ، ١٩٩١، ص ص: ٢٦-٢٧)

وبما أن إدارة الوقت تعني الاستخدام الفعال للموارد المتاحة بما فيها الوقت، ونظراً لأهمية الوقت وندرته واعتباره رأس المال الحقيقي للإنسان فرداً أو مجتمعاً، فان فكرة هذه الدراسة تتلخص في دراسة وتحليل وقت رئيس القسم الأكاديمي في الجامعة، ذلك الصرح العلمي والمركز الحضاري الذي يسيطر بشكل مباشر على المسيرة التاريخية للامة. فالجامعة هي حجر الأساس في بناء المجتمع حيث أنها مسؤولة عن مخرجات إنسانية لها مواصفاتها الخاصة، ولها أيضاً دورها البارز في إدارة عجلة الحياة، وعليه فان تطويرها، وزيادة فاعلية أدائها، وقدرتها على تحقيق الأهداف التربوية، ترتبط ارتباطاً مباشراً بمستوى الكفاية الإدارية التي يمتاز بها القائمون على هذه الجامعة بمختلف مستوياتها الإدارية . (رشيد، ١٩٨٧ ، ص ص : ٢٥٨-٢٦٤)

وتعتبر رئاسة القسم الأكاديمي في الجامعة إحدى الوظائف الإدارية التي تتطلب التخطيط، والتنظيم، والتنسيق، والقيادة، والمتابعة، والتقويم.

فالتخطيط يرافقه الزمن في كل عملياته، وهو يربط بين أجزاء العملية الإدارية، وكذلك بين العمليات المتسلسلة والمتتابعة، التي يشتمل عليها النشاط الإداري، كما يحدد لكل مرحلة من مراحل التنظيم أو التوجيه أو الرقابة زمناً لبدايتها ونهايتها .

إن إعداد الخطة الزمنية يتطلب مراعاة التسلسل الزمني، بحيث يتم توزيع الوقت على المراحل المتعددة للخطة الزمنية، بحيث يكون مجموع هذه الأزمنة مساوياً للزمن الكلي، وأن يختار الزمن المناسب لكل مرحلة، بحيث يمكن إدراك الهدف ضمن الزمن المعطي. من هنا تتحدد نقطة البداية في تطبيق إدارة الوقت بشكل فعال من خلال وضع خطة متكاملة متجانسة ذات أهداف محددة.

والإشراف ملازم للتخطيط، فالإشراف يجب أن يكون في محله وفي الوقت المحدد، وإطالة زمن الإشراف يجعل العاملين في ملل وسأم . والإشراف الفعال يكون في زمن قصير، وبأزمنة متفاوتة لتحقيق نتائج فعالة.

وترتبط إدارة الوقت، أيضاً، بالتنظيم الإداري في عدة نواح، منها: تحديد مهام العاملين واختصاصاتهم ، وتقسيم العمل بينهم بشكل موضوعي وعادل، وتحديث إجراءات العمل المتبعة وتبسيطها باستبعاد ما هو غير ضروري. وذلك من خلال إعداد الدراسات التنظيمية اللازمة، وتوافر البيئة التنظيمية المادية والاجتماعية المحابية للعمل، ومن ثم الاتجاه نحو تطبيق مبدأ تفويض السلطة، لأن من شان ذلك أن يعمق مفهوم التخصص ويقسم العمل، وييسّر قيام كل شخص بالأعمال والمهام الموكلة إليه.

وعملية اتخاذ القرارات تعدّ من مهامّ الإداريّ،إذ يحتاج إلى فترة زمنية معينة. ولا شك في أن اختلاف المشكلات والظروف فضلاً عن اختلاف طبيعة القرارات له تأثيره على الوقت المحدد في اتخاذها. وتظهر أهمية الوقت في المتابعة بسرعة اكتشاف الأخطاء، أو منع وقوعها في الوقت المناسب .(أبو شيخة،١٩٩١ ، ص ص:٣٤-٣٨)

وعليه فان هذه الدراسة دراسة تحليلية لوقت رئيس القسم الأكاديمي في الجامعة، للوقوف على الكيفية التي تتمّ بها عملية استغلال الوقت، والتعرف على نظرة رؤساء الأقسام في الجامعة إلى الوقت وإدارته ، وبعض المعوقات، والمشاكل التي تحول دون استخدام الوقت بشكل فعال. في محاولة لإيجاد بعض المقترحات لتحسين إدارة الوقت، والتحقق من فعاليتها من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية ،وعلى اعتبار أن الوقت مورد يجب استغلاله بكفاية في الحاضر، والتخطيط للاستفادة منه بشكل فعال في المستقبل، حيث أصبحت إدارة الوقت أحد المعايير الرئيسية التي تؤخذ

في الاعتبار في تحديد نجـاح الإداري وفاعليتـه. لان سـوء اسـتغلاله سـيؤثر سـلباً علـى المؤسسة، فالأهداف المراد تحقيقها كبيرة، وتحتاج إلـى تضحيـات كبـيرة، والـى أشخـاص مسؤولين قادرين على اخذ زمام المبـادرة، حتـى يتـم مواكبـة العصـر، واللحـاق بركـب الأمم المتقدمة.

مشكلة الدراسة:

يشكو كثير من الإداريين من ظاهرة انشغالهم دائمـاً، وأن وقتـهم ليـس مِلكـاً لـهم، ومن عدم قدرتهم على إنجاز المهام والمسؤوليات الموكلة إليـهم فـي الوقـت المحـدد.

ويُرجـع الكثـير منـهم ذلـك إلـى ضيـق الوقـت وقلتـه ، والـى كـثرة المـهام والمسؤوليات المطلوب منهم إنجازهـا.

وعند النظر إلى الأمر من وجهـة نظـر أخـرى لوجـد أن الوقـت متوفـر للجميـع بالتساوي، فالمشكلة الأساسية ليست في مدى العدل في توزيعه، بـل فـي فعاليـة توظيفـه.

وفي ضوء ذلك فلن ينعم الإنسان بالنجـاح إلا بإعطـاء الوقـت قيمـة أكـبر، وفـي تكوين عادات عمل إيجابية، والتخلص مما هـو غـير إيجـابي فـي إدارة الوقـت، والالـتزام الجدي بذلك. فالقدرة على تنظيم الوقت، وتوظيفه بمـا يتناسـب ومتطلبـات تحقيـق الأهـداف يعتبر مؤشراً أساسياً لقياس مـدى فعاليتـه.

ولقد تمثلت خصوصية هذا البحث فـي معرفـة كيفيـة إدارة الوقـت لـدى رؤسـاء الأقسام الأكاديمية في الجامعات، ومدى إدراكهم لأهمية الوقت وإدارتـه مـن قبـل الشخـص الذي يتولى إدارة مؤسسة تعليميـة كـبرى لـها دورهـا ومكانتـها فـي المجتمـع، بكونـها مسؤولة عن توفير الكفـاءات المطلوبـة فـي المجـالات المختلفـة اللازمـة لإدارة عمليـة التنمية.

والتعرف أيضاً، على العلاقة بين متغيرات الجنس، والعمر، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة وبين كيفية إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعات الضفة الغربية . وبالرغم من أهمية الوقت وإدارته إلا أن الدراسات المتعلقة بموضوع الوقت ما زالت قليلة، وخصوصاً في البلدان النامية التي هي في أمسّ الحاجة إلى التطوير الإداري بتوجيه سلوك المسؤولين نحو استثمار الوقت وتوظيفه لتحقيق الأهداف التي ستتبناها عملية التطوير الإداري، ومن هنا تتحدد مشكلة الدراسة بأنها حاولت الكشف عن كيفية إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعات الضفة الغربية.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى :-

١. التعرف على نظرة رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعات الضفة الغربية إلى الوقت بشكل عام وإدارته بشكل خاص.
٢. التعرف على بعض العوائق التي تحول دون استغلال رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعات الضفة الغربية لوقتهم بطريقة فعالة ومنظمة.
٣. محاولة التوصل إلى بعض الوسائل، والطرق، والمقترحات، التي يمكن من خلالها مساعدة رؤساء الأقسام الأكاديمية على إدارة وقتهم بطريقة أكثر فاعلية.
٤. التعرف على أثر متغيرات (الجنس، والعمر، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخدمة في العمل الإداري والجامعة) على كيفية إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعات الضفة الغربية.

٥. التعرف على كيفية إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعات الضفة من خلال الكشف عن طبيعة المهمات والنشاطات المختلفة التي يقومون بها أثناء ساعات العمل الرسمي.

٦. التأكيد على أهمية الوقت بصفته مورداً نادراً وثميناً ، لا يمكن تخزينه، ولا يمكن إحلاله، ويتخلل كل جزء من العملية الإدارية.

أهمية الدراسة:

إن إدارة الوقت والتخطيط الفاعل لاستثماره أمران يعودان بالنفع على العملية الإدارية والتربوية بأكملها، ويساعدان على تحقيق الأهداف بشكل افضل . وتعد عملية إدارة الوقت من وجهة نظر النظم نظاماً له مدخلاته وعملياته ومخرجاته التي يجدر بالإداري المسؤول الإحاطة بها بشكل جيد، والتعرف من خلال عمله علىَ الفاقد من الوقت، الذي يؤثر سلبياً على فعالية الأداء والعمل. لذا فان الحاجة تبدو ملحة وضرورية لمثل هذه الدراسة التي تسعى إلى توضيح وتحليل كيفية إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعات الضفة الغربية ، وتحديد العوامل المسؤولة عن الوقت المفقود بهدف إدخال تعديلات على الجوانب التي تعيق عملية إدارة الوقت وتنظيمه، وبشكل يزيد من فعالية الأداء في المؤسسة التعليمية بشكل عام، وخصوصاً في مثل هذه الظروف الراهنة، التي يسعى فيها المجتمع الفلسطيني إلى البناء والتطوير ومسايرة باقي الدول، مما زاد الحاجة لوجود دراسة ميدانية موجهة للمجتمع الفلسطيني في مجال التعامل مع استراتيجية إدارة الوقت بشكل فعال لتحقيق نقلة نوعية رائدة في مخرجات المؤسسات التربوية، ولا سيما الجامعات التي يُعتمد عليها بشكل رئيسي في بناء الشخصيات السويّة القادرة على الأخذ بزمام المبادرة لدفع عملية التقدم والنجاح.

وعليه تكمن أهمية هذه الدراسة في قلة الدراسات التي تناولت موضوع إدارة الوقت، وخصوصاً لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات، التي تعتبر الصرح الأكاديمي الأهم في بناء الإنسان المثقف الواعي القادر على خدمة مجتمعه. فرئيس القسم الأكاديمي في الجامعة قدوة للأفراد العاملين معه، وهم جميعاً قدوة للطلبة، وبالتالي تساعد هذه الدراسة رئيس القسم الأكاديمي على تحليل وقته بطريقة سهلة ومنظمة، وتساعده على التفكير والتركيز والاهتمام بالأعمال، التي تستحق ذلك، وتفويض المهام الأقل أهمية إلى غيره من الأشخاص القادرين على القيام بها، بحيث يتوفر الوقت اللازم لتطوير القسم ورفع مستواه الأكاديمي.

ولا تنبع أهمية هذه الدراسة من مجرد وجود رؤساء الأقسام في مواقعهم أثناء ساعات العمل اليومية فحسب ، بل من ضرورة أدائهم للواجبات المختلفة الملقاة على عاتقهم. فدراسة الوقت وسيلة لهدف اكبر، وهو رفع كفاءة المسؤولين، والرقي بمستويات أدائهم، مما يحقق بدوره هدفاً أهم، وهو زيادة إنتاجية الجامعات، وزيادة فعاليتها في تقديم الخدمات الملائمة للمجتمع.

وبناء عليه فقد تميزت هذه الدراسة بكونها الأولى في الأراضي الفلسطينية بعامة، وفي الضفة الغربية بخاصة، التي تناولت موضوع إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات، لذا كان من الأهمية بمكان إلقاء المزيد من الضوء على هذا الموضوع والتعرف على أبعاده من وجهة نظر رئيس القسم الأكاديمي في الجامعة، في محاولة للوصول إلى بعض المقترحات التي تزيد من فعالية عمل رئيس القسم الأكاديمي.

أسئلة الدراسة:

١. ما هي نظرة رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعات الضفة الغربية إلى موضوع الوقت ؟

٢. ما هي نظرة رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعات الضفة الغربية إلى موضوع إدارة الوقت؟

٣. ما هي الأسباب أو المعوقات التي " إن وجدت " ، التي تحول دون استخدام رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعات الضفة الغربية لوقتهم بطريقة فعالة ؟

٤. هل هناك أوقات غير مستغلة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعات الضفة الغربية ؟

٥. ما هي درجة تحقيق المقترحات المقدمة لتحسين إدارة الوقت، وتقليل الفاقد منه ما أمكن من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعات الضفة الغربية ؟

٦. هل تتأثر إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعات الضفة الغربية بمتغير الجنس، والعمر، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة في العمل الإداري، والجامعة؟

٧. كيف يوزع رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعات الضفة الغربية وقت العمل الرسمي لديهم على الأعمال والنشاطات المطلوب إنجازها خلال الفصل الدراسي؟

حدود المشكلة:

١. اقتصرت الدراسة على رؤساء الأقسام الأكاديمية في مختلف الكليات في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية، التي تضم (٩٠) رئيس قسم أكاديمي للفصل الدراسي الثاني من عام (٩٦ / ٩٧) م.

٢. استثنيت جامعة القدس المفتوحة لاختلاف النظام الإداري والتربوي المعمول به فيها.

تعريف مصطلحات الدراسة:

الوقت : الزمن المحدد لإنجاز عمل ما، وهو يمر بسرعة محددة وثابتة، ويسير بطبيعته إلى الأمام بشكل متتابع، ويتحرك بموجب نظام معين، محكم، لا يمكن إيقافه، أو تغيره، أو زيادته، أو إعادة تنظيمه . (حسن، ١٩٨٦، ص:٤٨٦)

الإدارة : الاستخدام الأمثل لجميع العناصر المادية، وغير المادية المتاحة للمؤسسة عن طريق التنسيق بين وظائفها المتعددة: كالتخطيط، والتنظيم، والقيادة، والتوجيه، والرقابة، والاتصال واتخاذ القرار في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعة بأقصر الطُرق واقلها تكلفة. (أبو جاموس، ١٩٩٢، ص: ٣٧)

إدارة الوقت: إدارة النشاطات والأعمال التي تؤدى في الوقت. وتعني الاستخدام الأمثل للوقت، وللإمكانيات المتوفرة، بطريقة تؤدي إلى تحقيق أهداف هامة. وتتضمن إدارة الوقت معرفة كيفية قضاء الوقت في الزمن الحاضر، وتحليلها، والتخطيط للاستفادة من الوقت بشكل فعال في المستقبل . (حسن، ١٩٨٦، ص: ٤٨٧)

معوقات إدارة الوقت: إن مفهوم معوقات إدارة الوقت مفهوم ديناميكي يتغير بتغير الظروف والأزمان والأمكنة والأشخاص، وهو نشاط يأخذ وقتاً غير ضروري أو يستخدم وقتاً بطريقة غير ملائمة، أو انه نشاط لا يعطي عائداً يتناسب والوقت المبذول من أجله.(أبو شيخة،١٩٩٢، ص :١٣١)

الأوقات غير المستغلة: هي الأنشطة التي يقضى فيـــها الوقــت دون تحقيــق أي قيمـــة أو فـــائدة، وقــد يكــون نشاطـــاً يجــب عملـــه، لكنـــه يضيــف الشـــيء القليـــــل للأهـــــداف المهمـــة.(Ferner,1995,P:33)

الوقت في ظل الإدارة الحديثة: ويتمثل في توفير العمـــــل الرســمي، واســتغلاله للتركــيز على النشاطات التـــي تجعــل المديـــر قـــائداً فعـــالاً، والمســـــــــؤولين الآخريـــن منجزيـــن للأعمال المطلوبة منهم بكفايـــــة وإنتاجيـــــة عاليـــة. (الـــبرادعي، ١٩٨٨)

تفويض السلطة: يقصد بالســـــلطة الحـــق الـــذي يُمنـــح لأحـــد الأشخـــاص فـــي أن يلـــزم شخصاً أخر، أو اكثر، بأداء أعمال معينة يطلبها منه أو تحدد لـــــه. وتفويـــض الســـلطة يعنـــي منح سلطة معينة بوســـــاطة ســـلطة أعلـــى، وهـــو يحمـــل فـــي جوهـــره مســـؤولية ثنائيـــة. فالشخص الذي تفوض إليه السلطة يصبح مســـؤولاً أمـــام مـــن فوضـــها إليـــه عـــن مبـــاشرة الاختصاص الذي فوض إليه. ومع ذلك يبقى الرئيـــس مســـؤولاً عـــن العمـــل الـــذي فوضـــه وعن نتائجـــه. (المغربـــي، ١٩٧٤، ص:١٣٩)

الجامعة : الجهاز التعليمي الذي يشرف على مدخلاته مـــن الطـــلاب، بشـــرط نجاحـــهم فـــي المرحلة الثانوية وامتحان القبول، لتأهيلهم للحصول على درجـــة بكـــالوريوس كحـــد أدنـــى. (الجرادات، ١٩٩٢، ص:٢١)

رئيس القسم الأكاديمي : الوظيفة الإدارية غير المتفرغة التـــي يقـــوم بـــها عضـــو هيئـــة التدريس، بالإضافة إلى الواجبات الأكاديميـــة المنوطـــة بـــه، ويكـــون مســـؤولاً أمـــام عميـــد الكلية. (الذيبـــات، ١٩٨٩، ص: ١٦)

الفصل الثاني

أولاً: الأدب النظـــــري

ثانياً: الدراسات السابقة:

١- الدراسات العربية.

٢- الدراسات الأجنبية.

الفصل الثاني

أولاً :- الأدب النظـــري

يحظى موضـــوع الوقــت وإدارتــه باهتمـــام علمـــاء الإدارة، نظـــراً لأهميتـــه أمـــام التطور الكبير الذي شهدتــــه إدارة المنظمـــات فـــي الوقـــت الحـــاضر. إن توفـــر الوقـــت أو عدمه يعتبر من المشكلات الملحـــة التـــي تعـــاني منـــها الإدارة. ومـــن الغريـــب أن ســـاعات العمل الطويلة التي يعملها بعض المديريـــــن لا تـــؤول دائمـــاً إلـــى الإنجـــاز، فـــي حيـــن أن بعض رجال الإدارة اللذين ينظمـــــون وقتـــهم بطريقـــة ناجحـــة توفـــر لـــهم الوقـــت الـــلازم والضروري للتفكير في المشكلات الأساســـية بـــالعمل، وفـــي شؤونـــهم خـــارج العمـــل، بمـــا يهيئ لهم حياة أفضـــــل. (هييـــل ، ١٩٦٣ ، ص:١٤)

مفهوم الوقت:-

لقد عرف أرنولد الوقت بأنه نظام للدلالة والاسترشاد يســـــاعد علـــى فـــهم الأحـــداث، ووصفـــها، وتتـــابع الحقـــائق. (In LaMonica,1990 ,P:281)

أما ماكنري فيعرف الوقت بأنه مـــــورد لا يمكـــن تخزينـــه، أو تجميعـــه، أو إحلالـــه، أو اســــــترجاعه. (In LaMonica,1990 ,P:281)

أما الشبيني فيرى انه من الصعـــب إعطـــاء تعريـــف دقيـــق ومحـــدد للوقـــت ، لكـــن يمكن إدراك بعض خصائصه. فالوقت يمر بسرعة محـــددة ثابتـــة، وانـــه يســـير إلـــى الأمـــام بشكل متتابع، وانه يتحرك بموجـــب نظـــام معيـــن محكـــم لا يمكـــن إيقافـــه، كأنـــه ســـــهم متحرك إلى الأمام على خط مستقيم، مبتدئ من مـــاضٍ بعيـــد، ومتجـــه إلـــى مســـتقبل غـــير معلوم، إلى ما شـــاء الله. (الشبينـــي، ١٩٩١،ص:٧٦)

أهمية الوقت :-

الوقت مورد نادر من موارد الحياة، فـــهو علـــى عكـــس الطاقـــة والمـــال والمـــهارة. فالوقت لا يعود ولا يمكن إيجاده ثانية، فعندما يذهب فانه يذهـــب إلـــى غـــير رجعـــة، ويمكـــن توضيح أهمية الوقت في حياتنا بتوضيح الحقـــائق التاليـــة:-

1. إن وقـــت الإنســـان محـــدد ب (٢٤) ســـاعة فـــي اليـــوم، و (١٦٨) ســـــاعة فـــي الأســـــبوع و (٨٧٦٠) ساعة فـــي الســـنة.
2. إن هذا الوقت متاح لجميع الأفراد، سواءاً أكـــانوا قـــادة أم مرؤوســـين، رجـــالاً أم نســـاء، أغنياء أم فقراء.
3. الوقت عنصر غير قابل للشراء، أو البيع، أو الخـــزن، ولكنـــه قـــابل للضيـــاع إذا لـــم يتـــم التحكم به.
4. قد يبدو للوهلة الأولى أن (١٦٨) ساعة فـــي الأســـبوع مـــدة طويلـــة، ولكـــن توزيعـــها على النشاطات المختلفة والمتنوعة لشخص اعتيادي، وفي مجتمعـــات مختلفـــة قـــد يظـــهر غير ذلـــك.(حمـــامي، ١٩٩٢، ص:٢٢٨)

لكنّ هناك تفاوتاً كبيراً فـــي أهميـــة الوقـــت، ونمـــط اســـتهلاكه، بتفـــاوت المســـتوى الحضاري للمجتمع. فالمجتمعات المتقدمة غالباً ما تكـــون معتمـــدة علـــى الصناعـــة، وتكـــون وحدة الزمن فيها الثانية أو الجزء من الثانيـــة. أمـــا المجتمعـــات الناميـــة والمتخلفـــة فتكـــون معتمدة على الزراعة، وتكـــون وحـــدة الزمـــن فيـــها المواســـم أو الأســـابيع. فـــالأفراد فـــي المجتمعات المتقدمة ينظرون إلـــى الوقـــت باعتبـــاره مـــورداً وعنصـــراً ثمينـــاً ونـــادراً فـــي الحياة، إلا أن الأفراد في المجتمعات الناميـــة والمتخلفـــة غالبـــاً مـــا يكـــون وقتـــهم رخيصـــاً

نسبياً، وهم بطبيعتهم يميلون إلى تضييع الوقت، وتبذيـــره فـــي أنشطـــة تســـتنفذ قسـماً كبـيراً من الوقت، ويكون مردودها أو العائد منـــها قليـــلاً جـــداً.(حســـن، ١٩٨٦،ص ص :٥٣-٥٤)

وللتركيز على أهمية الوقت يجـــب أولاً إدراك أهميـــة هـــذا العنصـــر، لذلــك قـــامت (Lore) بوضع مبدأ سمي بمبدأ إدراك الوقـــت. ويقـــوم هـــذا المبـــدأ علـــى إبـــراز أهميـــة الوقت عند وجود هدف أو مقصد محدد، في حين يتحقـــق مبـــدأ المبادلـــة مـــا بيـــن الإنجـــاز والتكلفة، ويساعد هذا المبدأ علـــى:

١. تنمية الإحساس بأهمية الوقت وتطويره، كعنصـــــر فريـــد.

٢. معرفة كيفية التغلب على عملية إضاعة الوقـــت، وكيفيـــة اســـتغلاله الاســـتغلال الأمثـــل ، وتقليل الفاقد منه ما أمكن من خلال التعرف على ماهيّـــة العلاقـــة مـــا بيـــن الوقـــت والنـــاتج والتكلفة. (Mackenize, 1972 , P: 2)

وأشار الحســـــن (١٩٩٥) إلـــى أن عمليـــة الاســـتفادة مـــن الوقـــت تتضمـــن ثـــلاث خطوات أساسية، وهـــي :

أولاً : تسجيل الوقت وتحليلـــه.

ثانياً : تنظيم الوقـــت.

ثالثاً : تجميع الوقت (أي توفير فترات زمنية طويلـــة نســـبياً ومتصلـــة).

ويؤكد الحسن في هذا المجال على أهمية الوقـــت، باعتبـــاره العـــامل الرئيســـي الـــذي يتوقف عليه نجاح المشروع أو فشله. ونظراً لأهميـــة الوقـــت وندرتـــه، فـــان نجـــاح المديـــر يعتمد بشكل مبـــاشر علـــى طريقـــة اســـتعماله للوقـــت، ومحافظتـــه عليـــه، وحرصـــه فـــي استخدامه. (مـــــن بيـــدس، ١٩٩٥ ،ص ص: ١٣-١٤)

وتظهر أهمية الزمن بشكل كبير في كـــل أعمـــال المنظمـــة مـــن إنتـــاج، وتســـويق، وتمويل. والأفراد، وفي كل أعمال المدير مـــن تخطيـــط، وتوجيـــه، ورقابـــة، وتنســـيق. وان التنمية الإدارية لا تدرك بالتمني، بل تدرك بالعمل المتواصل المضنـــي. ومـــن يعمـــل لأجـــل التنمية عليه أن يدرك أولاً وأخيراً، أن الزمن هو مفتاح النمو لكـــل عمـــل مثمـــر.

(وتر، ١٩٨٧،ص ص: ٣٦-٣٢٧)

أنواع الوقت :-

للمسؤول نوعان من الوقـــت:

١. **وقت مخصص** – وهو وقت خاص يشمل نشاطات، يســـتطيع المســـؤول إنجازهـــا وحـــده دون مساعدة الاخريـــن.

٢. **وقت مشترك مع الاخرين** – وهو الوقت الذي يقوم بـــه المســـؤول بإنجـــــاز بعـــض الأعمال بالمشـــــاركة مع آخرين . وهذا النـــوع من الوقـــت يشمـــل علـــى عنصـــر المشاركة وهو نوعـــان :

أ) **وقت إيجابي** – يتضمن النشاطـــات التاليـــة :

الحديث بالهاتف، والزيارات، والاجتماعـــات، والتفتيـــش.

ب) **وقت مميز** – وهو الذي يتناول القيام بنشاطات تتطلـــب اتخـــاذ قـــرارات. والمســـؤول هو المخول باتخاذ القرار بالإيجاب، أو الرفض، بنـــاء علـــى المتطلبـــات.

(LaMonica, 1990 ,P: 284)

ويمكن أيضاً تقسيم الوقت إلـــى قســـمين :-

قسم يمكن التحكم فيه، وقسم لا يمكن التحكـــم فيـــه.

والوقت الذي لا يمكن التحكم فيــه، هــو الــذي يخضـــع لمطـــالب المديـــر المبـــاشر، ونادراً ما يمكن تنظيمه. ولهذا ينبغي على الفرد أن يستفيد بـــأقصى مـــا يمكـــن مـــن الوقـــت، الذي يستطيع التحكم فيـــه شخصيـــاً . (تيمـــب، ١٩٩١، ص: ٧٤)

ويمكن تقسيم الوقت بشكل عام إلى أربعـــة أنـــواع رئيســـية :-

١. الوقت الإبداعـــي :

ويخصص هذا النوع من الوقت لعمليـــة التفكـــير، والتحليـــل، والتخطيـــط المســـتقبلي، علاوة على تنظيم العمل، وتقويم مســـتوى الإنجـــاز.

٢. الوقت التحضـــيري :

ويمثل هذا النوع من الوقت الفـــترة الزمنيـــة التحضيريـــة، التـــي تســـبق البـــدء فـــي العمل. وقد يستغرق هذا الوقت في جمع معلومـــات، أو حقـــائق معينـــة، أو تجـــهيز معـــدات، أو قاعات، أو مستلزمات مكتبية مهمة، قبل البـــدء بتنفيـــذ العمـــل.

٣. الوقت الإنتـــاجي :

ويمثل هذا النوع من الوقت الفترة الزمنية التـــي تســـتغرق فـــي تنفيـــذ العمـــل، الـــذي تم التخطيط له في الوقت الإبداعي، والتحضير له فـــي الوقـــت التحضـــيري.

٤. الوقت غير المباشر أو العـــام :

ويخصص هذا الوقت للقيام عادة بنشاطـــات فرعيـــة عامـــة، لـــها تأثيرهـــا الواضـــح على مستقبل المنظمة، وعلى علاقتـــها بـــالغير،كمســـؤولية المنظمـــة الاجتماعيـــة، وارتبـــاط المسؤولين فيها بمؤسسات،وجمعيات،وهيئات مختلفـــة فـــي المجتمـــع.(سـلامة، ١٩٨٨،ص: ١٦)

إضاعة الوقت :

إن إضاعة الوقت تبعدنا عن عمل أشيــــاء مهمـــة وقيّمـــة بالنســـبة لنـــا. انـــه نشـــاط تقضي أنت فيه الوقت دون تحقيق أي قيمة أو فائدة، وقد يكون نشاطـــاً يجـــب عليـــك عملــه، لكنه يضيف الشيء القليل لأهدافـــك المهمـــة. (Ferner, 1995,P : 33) .

مضيعات الوقـــت :-

هناك عدة نقاط يجب أخذها بعين الاعتبار قبل وضع تعريـــف محـــدد لمـــا يســـمى بمضيعـــة الوقت، وهذه النقاط هـــي :

أولاً : يمكن اعتبار أي مهمة بأنـــها مضيعـــة للوقـــت معتمديـــن بشكـــل كبـــير علـــى إدراك الشخص لأهميتها.

ثانياً : معظم مضيعات الوقت تؤدي إلـــى نتـــائج ســـلبية علـــى الحالـــة الفيزيائيـــة والنفســـية للفـــرد. (Rutherford,1981,P:5)

و فيما يلي مضيعات الوقت، كما رتبها الإداريون من أربعة عشر بلـــداً كمـــا ذكرهـــا تيمـــب (١٩٩١) :

١- المقاطعات الهاتفيـــة.

٢- الزوار غير المتوقعيـــن.

٣- الاجتماعات المجدولة، وغـــير المجدولـــة.

٤- الأزمات.

٥- عدم وجود أهداف، وأولويات، ومواعيـــد للإنجـــاز.

٦- مكاتب مزدحمة، وعدم تنظيـــم شخصـــي.

٧- تفويض غير فعال، وتدخل في الروتيـــن والتفـــاصيل.

٨- محاولة إنجاز الكثير بسرعة، وتقدير الوقت الـــلازم بــدون واقعيــة.

٩- عدم وجود، أو عدم وضوح الاتصـــــالات أو الإرشـــادات.

١٠- معلومات غير ملائمة أو غير دقيقـــة أو متـــأخرة.

١١- التردد والتأجيل أو التســـويف.

١٢- عدم القدرة على قـــول لا .

١٣- مسؤولية وسلطة مضطربـــة.

١٤- ترك المهام قبل إنجازهـــا.

١٥- نقص الانضبـــاط الذاتـــي. (تيمـــب، ١٩٩١ ، ص ص: ٦٣-٦٤)

أما الباحث القريوتي فقد قسم العوامل التي تتسبب فـــي ضيـــاع وقـــت المديريـــن إلـــى قسمين :-

الأول – عوامل خارجية، مثل : المكالمات الهاتفيـــة ، والزيـــارات المفاجئـــة.

الثاني – عوامل ذاتية وتنظيمية تنبع من خوف المديريـــن وترددهـــم كلمـــا واجهتـــهم أمـــور تتعلق بالسياسة العامـــة للعمـــل. (القريوتـــي، ١٩٨٥، ص: ١٢٩)

أما دركر فقد أوضح عوامل إضاعة الوقـــت بمـــا يلـــي :

١. سوء الإدارة وعدم كفاية التنظيـــم.
٢. تضخم عدد العـــاملين.
٣. زيادة عدد الاجتماعات عن الحـــد المعقـــول.
٤. عدم كفاية المعلومات وأنظمـــة الاتصـــال.
٥. الزيارات المفاجئـــة.
٦. المكالمات الهاتفية الزائدة عن الحـــد.

٧. البدء في تنفيذ أية مهمة قبـــل التفكـير فيـــها والتخطيـط لـــها.(فـي أبـو شيخـة،١٩٩١،ص ، ص:١٣٢-١٣٣)

السيطرة على مضيعات الوقـــت :-

ويذكر Scaup ان أول خطوة للحد من مضيعات الوقـت تكمـن فـي التعـرف علـى مصادر هذه المضيعات، واتخاذ الإجراءات الملائمـة للتخلـص منـها. ويشـير الـى بعـض الأسباب التي تؤدي إلى حصول ضياع في وقـت المديريـن منـها:-

١. جزء من وقت المدير لا يمكن السـيطرة عليـه.

٢. عوامل نفسية.

٣. العمل ببطء شديـد.

٤. عدم فاعلية المدير نفســه. (Scaup, 1987, P: 46)

ويوضح تيمب أنه حتـى يسـتطيع المديـر القضـاء علـى عـادة تضييـع الوقـت والسيطرة على مضيعاته، عليـه أولاً تحديـد أهدافـه بدقـة، وتحديـد النشاطـات المختلفـة اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، وان يقوم بتسجيل هـذه النشاطـات فـي جـداول الوقـت مـع كتابة السبب الدقيق للنشـاط، وعلاقتـه بتحقيـق أهـداف المنظمـة أو الأهـداف الشخصيـة. فهذه الجداول تعطينا فكرة جيدة عما إذا كان المدير فعـلاً متحكمـاً فـي وقتـه، أو أن وقتـه تتحكم فيه مؤثرات خارجيـة. (تيمـب ، ١٩٩١، ص:٣٣)

ويذكر أبو شيخة أن التحليل الدقيق للأنشطـة التـي يقـوم بـها المديـر هـو افضـل المداخل للسـيطرة علـى (مضيعـات) الوقـت. والمنـهج المقـترح هنـا للسـيطرة علـى مضيعات الوقت يقوم على خمس خطـوات أساسـية :-

١. جمع البيانـــات :

إن فهم طبيعة (مضيعات) الوقت تتطلب جمـــع المعلومـــات اللازمـــة، ومثـــل هـــذه المعلومات يمكن الحصول عليها من ســـجلات الوقـــت.

٢. التعرف على الأسباب المحتملـــــة :

بعد أن يتم التعرف على مضيعات الوقـــت، لا بـــد مـــن تحديـــد الأســـباب المحتملـــة لكل مضيع من هذه (المضيعـــات) ، فـــهل يتعلـــق ذلـــك بـــالمدير نفســـه، أم بـــالاخرين، أم بالبيئة، أم بماذا ؟ وإذا ما كان المدير مسؤولاً عـــن ضيـــاع وقتـــه ووقـــت المرؤوســـين، فمـــا سبب ذلك؟ أهي عـــادات المديـــر، أم تصرفاتـــه وأســـلوبه فـــي الإدارة، أم غـــير ذلـــك مـــن الأمور؟

٣. وضع الحلول الممكنـــة :

وهذا يتطلب مناقشة كل مضيع من مضيعات الوقـــت علـــى حـــده، ووضـــع الحلـــول الممكنة للتغلب عليه. ويمكن للمدير أن يستعين بالمرؤوســـين وبزملائـــه فـــي العمـــل لابتكـــار بعض الحلول، كما يمكنـــه أن يشجـــع جلســـات العصـــف الفكـــري، بـــهدف التعـــرف علـــى مقترحات الحل، ليتولى بعد ذلك تطويرها إلـــى حلـــول قابلـــة للتطبيـــق لمواجهـــة مضيعـــات الوقت .

٤. اختيار اكثر الحلول جـــدوى :

ويتم ذلك بتقييم كل حل من الحلول الممكنـــة لكـــل مضيـــع مـــن مضيعـــات الوقـــت، لاختيار افضل هذه الحلول وأكثرهـــا فعاليـــة.

٥. تنفيذ الحل المختـــار:

عند اختيار الحل الأفضل، لا بد من وضعه موضـــع التنفيـذ، ومـــن ثـم تقييـم هـذا الحل، بهدف التعرف على مدى مناسبته، ومدى فعاليتــه فــي حــل المشكلــة. فـإذا تبيــن أن المشكلة ما زالت قائمة، فلا بد من إعادة العمليـــة بأكملـها، بـدءاً بجمـع البيانـــات، وانتــهاء بتنفيذ الحل الممكن، وهكـــذا. (أبــو شيخــة، ١٩٩١، ص ص: ١٣٩-١٤٠)

ويوضح تيمب بأن الاستغلال الفعال للوقت ســـوف يـؤدي إلــى :-

١- احتمال أكبر في أن تحقق المنظمـــة أهدافــها.

٢- التزام أكثر بالقضايا الإدارية المهمةِ والطويلة الأمد بدلاً مـــن القضايـا القصـيرة الأمــد.

٣- تطوير أفضل لقدرات المديريـــن.

٤- قلق وضغط وتوتر أقـــل. (تيمــب ، ١٩٩١،ص: ٢٨٧)

ويقدم Simpson بعض المقترحات لتوفير الوقت اســتخلصت مــن الحيــاة وهــي:

١. دراسة الأزمات الحالية، ومحاولة التخطيط لمواجهتـــها، والتخلـص منــها.

٢. الاحتفاظ بجميع الملاحظات، مذكرة التلفونات، والعمل علـــى تحليلـها لتـــــوفير وقــت أكثر في الشهر القـــادم.

٣. وضع جدول يوضح تفاصيل بعض الأعمـــــال والنشاطات التـــي نقـوم بـــها ، وكميــة الوقت اللازم لأدائها، في محاولة لمعرفة أيـــن يذهــب الوقــت؟

٤. وضع وتطوير قائمة يومية ، أو أسبـــوعية، أو شهريــــة للوقــت ، وتشجيـع الاخريــن لعمل الشيء نفســه .

٥. تعلم متى تقــول لا.

٦. فكر ماذا ستعمل عندما تتقـــاعد.

٧. الاستفادة من الوسائل الرياضية والإحصائيـــة الحديثــة.

٨. استشارة بعض الأشخاص عن النصيحة التي يتبعونها في توفير الوقت.

٩. التفويــض (Simpson,1992 , P: 32)

أما الكاتبان: ميشرا، وميسرا فقد توصلا في البحث الـــذي قامـــا بـــه بموضـــوع إدارة الوقت إلى نتيجة مفادها أن هنـــاك خمـس مسـلمات رئيسـية ضروريــة لتحسـين الوقــت، وهي:

أولاً – المعرفة بان طريقة قضائنا لوقتنا إنما هي نتيجـــة لعـــادة طبيعيـــة.

ثانياً – إن تحديد الغايات الشخصية أمر ضروري للقيام بــــإدارة مناســبة للوقــت.

ثالثاً – ينبغى تصنيف الأولويــات وتقيمـــها .

رابعاً – إن الاتصالات الملائمة ضرورية جداً لاســتخدام جيـد للوقــت.

خامساً – التأجيل يعتبر اكبر عقبة تقف في طريـــق إدارة الوقــت.(فـي تيمـب ، ١٩٩١، ص:٣٢)

أمـــا الكـــاتب Lewis فـيرى أن هنـــاك ثـــلاث خطـــوات أساســـية لتنظيـــم الوقت،وهي:-

أولاً – الأهداف التي نريد تحقيقها سواء في الحياة الشخصيـــة أو الحيـــاة العمليـــة.

ثانياً – التعرف على كيفية قضاء الوقت فـــي الزمـــن الحـــاضر.

ثالثاً – التعرف على طرق فعالة لاســتثمار الوقــت لتحقيــق الأهــداف.(Lewis, 1995 ,P:28)

وأكد Ferner علـــى أهميـــة إدارة الوقـــت، وكيفيـــة تنظيمـــه مـــن خـــلال خطـــوات رئيسية، يمكن إجمالها فيما يلـــي :-

١- استخدام الوقت في التحليـــل.

٢- تحديد الوقت المخصص لتحديد المشكلـــة والأســـباب والحلـــول.

٣- التقويم الذاتي.

٤- وضع الأهداف وتحديد الأولويـــــات.

٥- تحويل أهداف البرنامج إلى خطـــط عمليـــة.

٦- البرامج اليومية وأدلة التخطيـــــط.

٧- تحسين الخطط المتبعة فـــي إدارة الوقـــت.

٨- التحليل والمتابعة المتكررة ، وهي الخطوة الحقيقية فـــي إدارة الوقـــت بطريقـــة فعالـــة.

(Ferner, 1995 ,P: 214)

ويقول Druker فـــي كتابـــه " المديـــر الفعـــال " : إن الشخـــص الـــذي لا يســـتطيع إدارة وقته لا يستطيع إدارة شئ أخر. إن مفهوم إدارة الوقـــــت هـــو مـــن المفـــاهيم المتكاملـــة والشاملة لأي زمان أو مكان أو إنسان، فـــإدارة الوقـــت لا تقتصـــر علـــى إداري دون غـــيره، ولا يقتصر تطبيقها على مكان دون آخر، أو علـــى زمـــان دون غـــيره. ولكـــن ارتبـــط هـــذا المفهوم بشكل كبير بالعمل الإداري ، حتى أصبـــح ينظـــر إلـــى تطبيقـــه بمنظـــار ضيـــق. إن إدارة الوقت تشمل إدارة الوقت الخاص، إضافـــــة إلـــى إدارة وقـــت العمـــل. ولقـــد ارتبطـــت كلمة الإدارة بالوقت من خلال وجود عملية مستمرة مـــــن التخطيـــط والتقييـــم المســـتمر لكـــل النشاطات التي يقوم بها الشخص خلال فـــترة زمنيـــة محـــددة، تـــهدف الـــى تحقيـــق فاعليـــة مرتفعة في استغلال الوقـــــت المتـــاح للوصـــول الـــى الاهـــداف المنشـــودة، وازالـــة الوقـــت الضائع وتقليله . (فـــي الســـمان، ١٩٩٨، ص: ١٦)

وادارة الوقت تعني الاستخدام الفعال لمصادرنا بمـــا فيـــها الوقـــت لتحقيـــق المصـــالح والاهداف الشخصيـــــة. (Ferner, 1995 , P: 11)

وتعني ادارة الوقت أيضاً تحديد ماذا تفعل بالإضافة إلى تحديد الوقت المناسب لأداء العمل .(في تيمب،١٩٩١،ص:٣٤١)

ويبين الحرحشي أنه بقدر ما تحسن إدارة وقتك تكون إدارة حياتك دائماً، إبدأ بالمهم مع التركيز على إعطاء كل جانب من جوانب عملك حقه، فالوقت مادة الحياة، وتكاد تكون إدارة الحياة هي إدارة الوقت. (الحرحشي، ١٩٩٠ ، ص ص: ١٦-١٧)

الحاجة إلى مفاهيم إدارة الوقت ومبادئها:-

لقد وصف تيري (Terry) العملية الإدارية بأنها تتكون من مهام التخطيط، والتنظيم، والتنفيذ، والرقابة. وهذه الأخيرة تحتوي على مهمة إدارة الوقت. إن التفكير اكثر في هذا الوصف يوصلنا إلى التكهن بان إدارة الوقت هي في حد ذاتها عملية تتكون من مهام التخطيط ، والتنظيم، والرقابة. أي أن إدارة الوقت تستلزم وجود مهارة التخطيط، والتنظيم، لاستخدامها بفاعلية، وكذلك مهارة الرقابة على استخدامها. ومع هذه الاعتبارات نجد أن هناك عشرة مبادئ لإدارة الوقت، وهذه المبادئ لا تعتبر شاملة، وإنما تعتبر مبدئية، وتخضع لاختبار وصقل اكثر، وهذه المبادئ هي :-

أولاً : المبادئ المتعلقة بالتخطيط :

التخطيط هو اختيار بين البدائل المتاحة، وتخطيط استخدام وقت الفرد يتضمن أن يعرف كيف يستخدم حالياً، ثم يقرر كيف يجب استخدامه بالطريقة المناسبة.

وعملية تخطيط الوقت تتضمن عدداً من المبادئ :-

١.**مبدأ تحليل الوقت** - وتحليل الوقت من متطلبات إدارة الوقت، ومن الضروري- كأساس لهذا التحليل- الاحتفاظ بجدول يومي للنشاطات من ١٥-٣٠ دقيقة ، ولمدة أسبوعين متتاليين.

٢. **مبدأ التخطيط اليومي** – ومن الضروري القيام بالتخطيط اليومي بعد انتهاء عمل اليوم، أو قبل ابتداء العمل في اليوم التالي، بحيث تتلاءم مع الأهداف القصيرة الأجل، وذلك من اجل الاستفادة الفعالة من الوقت الشخصي.

٣. **مبدأ تخصيص الوقت حسب الأولوية** – ويجب تخصيص الوقت المتوافر في يوم العمل لإنجاز تلك الأعمال التي تعتبر ذات أولوية عالية.

٤. **مبدأ المرونة** – ويجب أن تكون المرونة من الأمور الرئيسية، التي تؤخذ في الاعتبار عند اختيار الخطط فيما يتعلق باستخدام الوقت الشخصي، أي انه يجب ألا يتم الإفراط أو التقليل من الوقت المطلوب.

ثانياً : المبادئ المتعلقة بالتنظيم :

تهتم وظيفة التنظيم بكيفية تنظيم المدير لوقته، حتى يصبح اكثر فعالية في استخدامه.

ومبادئ التنظيم هي :

١. **مبدأ التفويض** – إن تفويض كل الأعمال الممكنة بما يتناسب مع حدود عمل المدير أمر ضروري لتوفير الوقت المطلوب للقيام بالمهام الإدارية.

٢. **مبدأ تقسيم النشاط (العمل)** – كل الأعمال المتشابهة بطبيعتها، التي تتطلب بيئة وموارد مماثلة لإنجازها والتي يجب أن تجمع معاً في أقسام من خطة العمل اليومية.

٣. **مبدأ التحكم في المعوقات** – من الضروري جداً لإدارة الوقت أن يكون هناك نوع من التحكم في النشاطات وترتيبها، بحيث تقل عدد المقاطعات غير الضرورية ومدتها .

ثالثاً : المبادئ المتعلقة بالرقابـــة :

بعد تخطيط العمل وتنظيمه بما يتفــق والمبــادئ ذات العلاقــة، والعمــل علــى تنفيــذ الخطة والمتابعة اليومية لـــها.

تتطلب عملية الرقابة المبــادئ التاليــة :

١. **مبدأ تنفيذ الخطة والمتابعة** – إن تنفيذ الخطـــة والمتابعـــة اليوميـــة ضروريـــان لإدارة الوقت. فمتابعة تعديل الخطة والجدول والأداء بما يتـــلاءم مـــع الأهـــداف والظـــروف المحيطة هي الرقابة بحد ذاتـــها.

٢. **مبدأ تحليل الوقت** – ينبغي إعادة تحليل استخدام الوقت على الأقـــل مـــرة كـــل ســـتة اشهر، لتفادي العودة للعادات الســـيئة فـــي إدارة الوقـــت.(تيمـــب، ١٩٩١ ،ص ص:١١١-١١٦)

خطوات إدارة الوقـــت :-

١. تحليل الموقف الحـــالي.

٢. تطوير افتراضات حكيمة أي تحديد الحالات التي يجب أن تظـــهر علـــى جـــدول الوقـــت.

٣. وضع الأهداف : ماذا أريـــد أن أحقـــق ؟

٤. تطوير الاحتمالات : ما هي الطرق لتحقيـــــق الأهـــداف ؟

٥. اتخاذ القـــرار. (LaMonica, 1990 , P: 284)

وهناك عشرة قوانيـــن لإدارة الوقـــت :-

١. إذا بدأ شئ بطريقة خاطئة، فسوف ينتهي أيضـــاً بطريقـــة خاطئـــة.

٢. ليس هناك عمل سهل حتى لو بدا مظـــــهره ســـهلاً.

٣. إذا ارتبكت بعمل لمدة طويلة فهذا كـــافٍ لتحطيمـــه.

٤. إذا حاولت إسعاد جميع الناس، فان شخصاً ما لـــن يعجبـــه ذلـــك.

٥. لا شيءَ يتحقق بالضبط كما أنــت تتوقــع.

٦. مهما كان الشيء الذي تريد أن تعمله، فهناك دائمــاً شــيء يجـب أن تعملــه أولاً.

٧. إذا شرحت شيئاً بطريقة لا يمكن لأحد أن لا يفهمها، فلا بــد مــن وجــود شخــص لا يفهمها.

٨. لا شيءَ أكيد حتى يتم حدوثـــه.

٩. إذا كان كل شيء يسير حسب الخطة، فبالتأكيد هناك شــئ مــن المتوقــع أن يعمــل بطريقة خاطئــة.

١٠. الشيء الوحيد الممكن التكهن به في يومك هو أن شيئاً بأكملـــه غــير متوقــع ســوف يحـــدث. (Forsyth,1996,P:11)

بعض صفات إدارة الوقت الســيئة أو الفاشلــة :-

١. هناك جدول أعمال مزدحم فوق اللازم، والعمل اكثر مــن ٥٥ ســاعة فــي الأســبوع، والعمل في المساء وعطلة نهاية الأســبوع وأيــام الإجــازات.

٢. عدم القدرة في التعامل مــع المشكــلات.

٣. التسرع في اتخاذ القرارات، وعدم تقدير المخــاطر الناجمــة عنــها.

٤. الخوف من التفويض أو الأخذ بــآراء الاخريــن.

٥. عادة الرفض لما هو جديـــد.

٦. قائمة طويلة للعديد من الأشخاص الذين يودون مقابلــة، وينتظــرون طيلــة شــــهرين وأكثر.

٧. الشعور بعدم القدرة على التحكم بالموقف، والشعــور بفقــدان الــهدف.

٨. الشعور بالكمــال.

٩. القليل من الوقت للعائلة أو العلاقـــات الاجتماعيـــة.

١٠. الشعور بالتوتر والقلـــق.(Godefroy &.Clark, 1989, P P: 24-25)

ولجعل إدارة الوقت اكثر فعالية، يُعتمد علـــى عـــاملين أساســـيين :-

الأول – كيف تخطط وقتـــك ؟

الثاني – كيف تُعَد تفاصيل الأعمال التي تريد القيـــام بـــها ؟

والعامل الأول يوفر لك أسساً هامة تساعدك على عمليـــة البنـــاء والعمـــل.

والعامل الثاني يتضمن عوامل تشغيلية متعـــددة، كالممارســـة، والمنـــهاج، والمخـــاطر، التـــي تؤثر بطريقة أو بأخرى على كيفيـــة قيـــامك بالأعمـــال. (Forsyth, 1996 ,P: 14)

وهناك عشر خطوات نحو إدارة أفضـــل للوقـــت :-

١. تطوير حس شخصي تجاه الوقـــت.

٢. تحديد الأهداف الطويلة الأمد والتعـــرف عليـــها.

٣. وضع خطة متوسطة المـــدى.

٤. التخطيط اليومـــي.

٥. استغلال أمثل للوقت الأمثـــل.

٦. تنظيم العمل المكتبـــي.

٧. إدارة الاجتماعـــات.

٨. التفويض بطريقة فعالـــة.

٩. العمل على حسن استخدام وقت الجلســـة أو الاجتمـــاع.

١٠. العناية بالصحة والاهتمام بها بطريقة جيدة. (Adair, 1988 , P: 151)

وتعتبر إدارة الوقت الجيدة من صفات الإشراف الجيد، وكلما ارتفع منصب الإداري ارتفعت أهمية استثمار الوقت لصالح المنظمة. إن شخصيات الرواد الأوائل الناجحة في إدارة الأعمال تعطينا نماذج واضحة لإدارة الوقت، فالتفويض عنصر هام في نجاح هؤلاء الأشخاص، ويسير جنباً إلى جنب مع التخطيط الجيد للأعمال. فالقائد الناجح يعرف متى يفوض وكيف يفوضّ؟ أو لا يفوضّ. إن إدارة الوقت أمر شخصي ذو أهمية مرتفعة، إن السر يكمن في الطريقة التي تفكر بها، وكيف نستخدم عقلنا ، وبالتحديد نحن بحاجة إلى أن نصل للإبداع. وعليه نحن بحاجة إلى تخطيط دائم للوقت لتحديد كيفية توزيعه على الأعمال والنشاطات، أو على المشروع نفسه، فالتخطيط يحتل جزءاً كبيراً من إدارة الوقت، حيث أن المخاطرة تكون اقل مع التخطيط الجيد، وتحسّن من عملية استخدام الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف. (Alder, 1995 , P: 114)

أما بالنسبة للقادة الإداريين فهناك ثلاث حقائق رئيسية لتحقيق فاعلية إدارة الوقت:-

١. استخدام القائد لوقته، الذي تتحكم فيه عوامل كثيرة أهمها حجم المنظمة، وطبيعة عملها، وأسلوب القائد في التعامل مع مرؤوسيه.

٢. وقت القائد في العمل محدد بساعات معينة، ومهما حاول تنظيم وقته، فان هناك عوامل أخرى تتحكم في الوقت، مما يجعل وقته ليس ملكاً له، بالإضافة إلى أن أشخاصاً اخرين يتحكمون في وقت القائد،مثل الرؤساء،والزملاء، والمرؤوسين.

٣. إن فاعلية القائد في استثمار وقته وإدارته تقتضي أن تأخذ معظم وقته، ويكون ذلك على حساب الوقت المخصص له شخصياً ولعائلته، وهذا ما يكلفه الضغط والجهد

والإرهاق، لذلـــك يجـب علـى القـائد أن يسـجل وقتـه، ويحلـل توزيعـه لمعرفـة أي

الأعمال تستحق الاهتمـام فـي أولوياتـه.(كنعـان، ١٩٨٥ ، ص ص: ٤١٠ - ٤١٤)

وفي هذا المجال ذكر Irwin بان المدير الفعـال يجـب أن يتعلـم كيـف يديـر وقتـه بنفسه. وكيف يقيم علاقات ناجحة مع مجموعات مختلفـة مـن النـاس؟ وان يقـرر مـع مَـن يتكلم؟ وكم من الوقت يستغرق ذلك كوسيلة لضبـط الوقـت؟(Irwin, 1980 ,P P : 11-12)

أما الحوراني فقد أكدت بـان القـائد الإداري الفعـال هـو الـذي يسـتطيع توظيـف الطاقات الموجودة لديه لتحقيق الأهـداف المطلوبـة، وان فـهم الإداري لنفسـه فـهماً عملياً ونفسياً يساعده على معرفة سماته الشخصية، وبالتـالي يسـتطيع أن يحـدد أسـاليب وأنمـاط سلوكه بـاختلاف المواقـف القياديـة، وان الإداري الـتربوي يحتـاج إلـى مـهارات فنيـة، وإداريـة،وإنسـانية، وإدراك شـامل ووعـي لجميـع العنـاصر المكونـة للعمليـة التربوية.(الحورانـي، ١٩٩٤)

ويستنتج الهواري في كتابـه " المديـر الفعـال " بـان المديـر النـاجح فـي الأجـل الطويل يمكن أن يصبح مديراً فعـالاً، أي أن النجـاح المتكـرر فـي الأجـل القصـير هـو الطريق إلى تحقيق الفعالية في الأجـل الطويـل . (الـهواري، ١٩٨٥)

وأخيراً، وفي هذا العصر، عصر التغير الاجتماعي والتكنولوجي السريع، ترتبـط كـل القضايا بأبعادها الاجتماعية ، والاقتصادية، والنفسية، والتربويـة، والسياسـية، ارتباطـاً وثيقـاً بالوقت، فهو يؤثر على إنتاج القوى العاملة، ويرتبط بالتحضير والتخطيط العمرانـي، وحمايـة البيئة. ولدفع عملية التنمية واللحاق بالمجتمعات المتقدمة يجب منح الوقت قيمة كـبرى، وذلـك

لأهميته في معركة البناء المصيرية للأمة ، والإنتاج الاقتصادي، والتقدم الحضـــاري، والرفــاه الاجتماعي. (القريوتي، ١٩٩٥)

ثانياً : الدراسات الســـابقة

برزت أهمية الوقت في نظريات الإدارة - بشكل واضـــح- فـــي أوائــل هــذا القـــرن، وظهر الاهتمام بـــالوقت مـــن جـــانب علمـــاء الإدارة علـــى هـــامش البحـــث فـــي الجـــدوى الاقتصادية للمشاريع والمؤسسات والتنظيمات. واتضـــــح لـــهؤلاء أن عنصــــر الوقـــت يعتـــبر من أهم وأبرز العناصر والمكونات ، التي تستند إليـــها العمليـــة الإداريـــة ووظائفـــها.

لقد قامت الباحثة بالإطلاع على عدد من الأبحــــاث والدراســـات المتعلقـــة بموضــــوع إدارة الوقت باللغتين الأجنبية والعربيــــــة . وفيمـــا يلـــي عـــرض لتلـــك الدراســـات مراعيـــة التسلسل التاريخي لها، ومبتدئة بالدراســـات العربيـــة فالأجنبيـــة.

أولاً : الدراسات العربيـــة

وتعتبر الدراســـات العربيـــة المتعلقـــة بموضـــوع إدارة الوقـــت حديثـــة نســـبياً، فقـــد أجرت الباحثة الجبوري عام (١٩٦٨) دراسة عـــن تحليـــل العمـــل اليومــــي لمديـــر المدرســـة في العراق، وتوصلت إلى نتيجة أن هناك تفاوتاً في رأي المديرين فيمـــــا يحـــدث فعـــلاً، ومـــا ينبغي أن يكون، ورأي ســـلطات التربية والتعليم فيما يتعلـــق بالمـــهام الأكاديميـــة والتربويـــة التي يقوم بها المديـــرون . (الجبـــوري، ١٩٧١)

وفي عام (١٩٧٩) قامت مديريـــــة المعـــهد المركـــزي فـــي وزارة التربيـــة العراقيـــة بدراسة تحليلية للعمل المدرسي لمدير المدرسة الابتدائية في بغــــداد، وقـــد أظـــهرت الدراســـة النسب المئوية لمتوسط الوقت الذي يقضيه المديـــر فـــي كـــل مجـــال مـــن مجـــالات العمـــل،

فكانت أعلى نسبة من وقت المدير تحتلها السجلات المدرسية حيث بلغت (٢١%) من عمل المدير اليومي، أما الواجبات الإدارية فاحتلت (٧%)، والتدريس احتل (٦,١%) من عمل المدير اليومي. (السالم، ١٩٨٩)

وفي عام (١٩٨١) أجرى أبو الشعر والعزة في المملكة العربية السعودية دراسة بهدف البحث عن بعض الجوانب المتعلقة بالدوام الرسمي في الأجهزة الحكومية، ولمعرفة مدى كون الدوام الحالي مناسباً للموظفين أم غير مناسب، مع التركيز على ظاهرة عدم انتظام الموظفين بدوامهم الرسمي، وذلك لمعرفة أسباب هذه الظاهرة، ووضع الحلول المقترحة للحد منها. وقد تبين من هذه الدراسة أن (٧٤%) من الموظفين يرون أن الدوام الحالي مناسب لهم، ولا يرغبون في إجراء أي تعديل عليه . كما تبين أن (٧٥%) من الموظفين يتأخرون عن الوصول إلى أماكن عملهم صباحاً، وان (٤٩%) من الموظفين يتركون مكاتبهم أثناء الدوام الرسمي، وان (٦٩%) من الموظفين يغادرون مكاتبهم لأسباب خاصة، وان (٥١%) من الموظفين يتغيبون بدون إجازة مسبقة بمعدل يتراوح بين مرة واكثر من خمس مرات شهرياً. أما فيما يتعلق بالوقت الضائع نتيجة عدم الانتظام بالدوام الرسمي فبلغ حوالي (٥٥) مليون ساعة عمل سنوياً، وتكلفته المالية حوالي (١,٥) مليون ريال. (أبو الشعر والعزة، ١٩٨١)

وقدم الباحث محمد شاكر عصفور عام (١٩٨٢) بحثاً بعنوان إدارة الوقت في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، وأكد هذا البحث على أهمية الوقت، والأعمال، والنشاطات التي تشغل وقت الدوام الرسمي. وتطرق أيضاً إلى موضوع مضيعات الوقت، وقد أظهرت هذه الدراسة أن (٤٩,٧٩%) من وقت المدير في مستوى

الإدارة الوسطى يذهب لإنجاز مهمات رسمية مكتبيـــــة، وفـــي المقـــابل فـــان (٤,٢٧%) مـــن وقت المدير يذهب للتفكير والتخطيـــط للعمـــل.

أما أهم مضيعات الوقت فكـــانت كالتـــالي :

مضيعات الوقت	معدل الوقت الضائع أسبوعياً
– تأخر في الصباح عن العمـــل الرســـمي	٦١,٨ دقيقة
– مكالمات هاتفية لأغراض خاصـــــة	٣٥,٤ دقيقة
– قراءة المجلات المتعلقة بـــالعمل	٤٩,٤ دقيقة
– شرب الشاي والقـــهوة	٤٦,٦٠ دقيقة
– مراجعة المســـتشفى	٧٥,٥٠ دقيقة
– مغادرة المكتب قبل نهاية الـــدوام	٤٢,٥٠ دقيقة
– مضيعات أخـــرى	١٣٢,٥٠ دقيقة (عصفور، ١٩٨٢)

وفي العام نفسه قـــدم المنيـــع والعبيـــدي دراســـة تحليليـــة للعمـــل اليومـــي لمديـــري المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية في المملكـــة العربيـــة الســـعودية. وهدفـــت الدراســـة إلى التعرف على أهم أعمـــال مديـــر المدرســـة الابتدائيـــة والمتوســـطة والثانويـــة، وكيفيـــة توزيع المدير وقته على الأعمال الإدارية بالإضافـــة إلـــى التعـــرف علـــى الأعمـــال اليوميـــة التي يقوم بها المدير حسب أهميتها من حيـــث الأولويـــات.

أما أداة الدراسة فكانت عبارة عن (استبانة) تم توزيعها علـــى أفـــراد العينـــة مـــن المديريـــن في الدورات التدريبية في كل من كلية التربية بجامعة الريـــاض وقـــد مثلـــت جميـــع منـــاطق المملكـــة العربيـــة الســـعودية وهـــي المنطقـــة الوســـطى، والشرقيـــة، والمنطقـــة الشماليـــة، والغربية، والجنوبيـــة.

وشارك في الدراسة (١٢٩) مديراً من اصل (١٣٨) مديراً مشاركاً، ومن ابرز نتائج الدراسة أن المديرين يصرفون القسم الأكبر من وقتهم في الأعمال الروتينية الكتابية على حساب جوانب الإشراف والإرشاد ومتابعة شؤون الطلبة والمعلمين.

وخلصت الدراسة إلى أن عمل المدير يتحول تدريجياً إلى شيء معقد وصعب، كلما تعقدت الحياة الاجتماعية، والمدير ذو الخبرة الجيدة لا بد أن يسعى إلى زيادة قدرته على القيام بواجباته. وهذا يتطلب الاستمرار في تطوير كفايته الإدارية حتى يظل في مستوى متطلبات المهنة . (المنيع والعبيدي، ١٩٨٢)

وقدمت الباحثة مرفت حامد عام (١٩٨٤) بحثاً بعنوان " كيف تمنع تبذير الوقت "، تناولت فيه كيفية استفادة المديرين من وقتهم بكفاية من خلال استخدام الأساليب الفنية الحديثة في الإدارة، وأكدت أن المقاطعات شئ لا مناص منه في حياة المدير، لذا يجب توفير حسن التعامل معها، وقدمت حلولاً إيجابية تنبع من أن يتعامل المدير مع كل مقاطعة بقدر قيمتها، وان يحاول أن يتحكم في المواقف حتى لو كانت المقاطعة فوق تحكمه، والطريقة الوحيدة هي الاحتفاظ بأولويات وفق نظام زمني محدد ودقيق . (حامد، ١٩٨٤)

وقدم القريوتي بحثاً عام (١٩٨٥) بعنوان " إدارة الوقت " كان الهدف منه مساعدة المديرين على إدراك أهمية الوقت، وتنظيم وقتهم لاستغلاله بأفضل طريقة ممكنة. وبين القريوتي عوامل ضياع الوقت وقسمها إلى قسمين :

- عوامل خارجية مثل المكالمات الهاتفية والزائرين.
- عوامل ذاتية وتنظيمية تنبع من خوف المديرين وخصوصاً عندما يواجهون أموراً تتعلق بالسياسة العامة للعمل.

وقدم الباحث أيضاً استراتيجية ذات شقين لمساعدة المديرين على تنظيم وقتهم بطريقة جيدة. (القريوتي، ١٩٨٥)

وفي عام (١٩٨٧) قدم الباحث عرفة المتولي سند دراسة بعنوان " تنظيم وقت المدير المصري ومشكلة تفويض السلطة " وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية تنظيم المدير المصري وقته، والمشكلات التي يعاني منها في تطبيق مبدأ التفويض. وأهمية المشكلة تكمن في وجود بعض السلبيات الشائعة لدى العاملين في مصر، وخصوصاً طبقة رجال الأعمال بما يتلاءم مع صالح العمل ومع الصالح الشخصي.

وقد أظهرت الدراسة أن المدير يقضي في عمله وقتاً قدره (٨) ساعات وثلاثة أرباع الساعة، منها حوالي خمس ساعات يقضيها لصالح العمل، وما تبقى منها يقضيه في غير صالح العمل، مثل: (قراءة الجرائد، وتناول القهوة). كما بينت الدراسة أن اثنين من المديرين، موضوع الدراسة، يتصرفان كما يجب. أما بقية أفراد العينة فيوجد انحرافات بين تصرفاتهم وبين ما يجب أن يفعلوه، كما بينت وجود تفاوت كبير بين الخلفية التعليمية لرجال الإدارة وبين ما يتداولونه من أعمال. (سند، ١٩٨٧)

وهناك دراسة أخرى قام بها الباحث علي مسلم عام (١٩٨٧) بعنوان " كيف يقضي المدير المصري وقته"، اهتم فيها الباحث بالتركيز على تحديد مدى فعالية أم عدم فعالية الأداء الإداري (عنصر الوقت)، والتعرف على أهم الأنشطة التي يقضي المدير المصري وقته في ممارستها، ومقدار الوقت المستغرق في ممارسة كل نشاط، والوقوف على أهم العوامل التي تسبب ضياع وقت المديرين، وتحول دون استغلاله والاستفادة منه بفعالية. واستخدم الباحث أسلوب الملاحظة المقننة لعدد من رؤساء الشركات الكبرى، وكانت الملاحظة لكل منهم لمدة يومَي عمل كاملين، وكانت النتائج

كما يلي : إن ساعات عمل المدير المصري طويلة نسبياً ، بالإضافة إلى تنوع ملحوظ في النشاطات والأماكن، والأشخاص التي تستهلك وقت المدير،وجود الكثير من مضيعات الوقت.

كما قدمت الدراسة مدخلين أساسيين يسترشد بهما المديرون في إدارة الوقت :

١. رفض سياسة الباب المفتوح إذ تسبب ضياع كثير من الوقت .

٢. تنمية عادات عمل فعالة لدى المديرين كقيامه بتفويض بعض الأعمال لمرؤسين، وان يتعلم أن يقول لا لكثيرين يعطلونه عن أداء ما يقوم به من أعمال.(مسلم، ١٩٨٧)

وهناك دراسة أجراها الباحث كمال دواني عام (١٩٨٨) بعنوان " دراسة واقع السلوك الإداري لمديري ومديرات المدارس الثانوية في الأردن " ، لمعرفة واقع السلوك الإداري من خلال التعرف على المهمات والنشاطات التي يقضونها على كل مهمة أو نشاط، وموازنة ذلك بالتقديرات المتوقعة من المسؤولين الإداريين في مكاتب التربية والتعليم،. واعتمد الباحث أسلوب المنهج الوصفي المباشر الذاتي، وأجريت الدراسة على (٢٠) مديراً ومديرة، وصنفت النشاطات إلى مهمات إدارية وحصرها في (١٣) ثلاث عشرة مهمة، وقد بينت الدراسة أن العمل المكتبي يأخذ (٢١,١٨%) من مجموع وقت المدير، والاجتماعات المحددة (٧,١%)، أما الاجتماعات غير المحددة فقد بلغت نسبتها (٧,٨%)، حيث لا تزيد مدة الاجتماع عن نصف ساعة، و (١,٩%) يصرف على مهمة الإشراف التعليمي، واللقاءات (١٠,٣%) والمراقبة (١٥%)، وجولات (١٠%)، ومكالمات هاتفية (١,٧%)، وتعليم (٨,٣%)، وأمور شخصية (٤,٤%)،ورحلات (٧,٥%) أما النشاطات الأخرى فبلغت (٣,٤%).(دواني، ١٩٨٨)

وفي الجامعة الأردنية قام الباحث بشير محمد الحاج عبد الله السالم عام (١٩٨٩) ببحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير بعنوان " إدارة الوقت لدى مديري مدارس المرحلة الإلزامية العامة في منطقة عمان التعليمية " ، واعتمد الباحث أسلوب المنهج الوصفي المباشر، وقام بنفسه برصد وتسجيل سلوك المديرين . وتألفت عينة الدراسة من ستة مديرين، وست مديرات، لمدارس إلزامية عامة في منطقة عمان، وهدفت الدراسة إلى التعرف على الوقت الذي يصرفه مديرو ومديرات المدارس الإلزامية العامة في منطقة عمان التعليمية على كل مهمة من المهمات المنوطة بهم. ولقد أظهرت نتائج الدراسة عدم فروق ذات دلالة إحصائية بين معدل الزمن اليومي الذي أمضاه المديرين وبين معدل الزمن اليومي الذي أمضته المديرات على كل مهمة من المهام المنوطة بهم. وأظهرت الدراسة أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين معدل أهمية المهمة وفق اعتقاد المديرين بأهميتها، وبين معدل أهمية المهمة وفق اعتقاد المديرات بأهميتها لصالح المديرين.

وكشفت الدراسة أيضاً عن وجود ارتباط إيجابي عالٍ بين الزمن الذي أمضاه المديرون / المديرات، وبين درجة أهمية المهمة وفقاً لاعتقادهما بأهميتهما . كما أوصى الباحث بضرورة إجراء دراسات في موضوع إدارة الوقت لإبراز أهمية الوقت باعتباره التحدي الأساسي الذي تواجهه أي إدارة. (السالم، ١٩٨٩)

وهناك دراسة بعنوان " واقع تنظيم وإدارة وقت المدير "، وهي دراسة ميدانية تحليلية قام بها الباحث محمد ياغي عام (١٩٨٩) ، وهدف هذه الدراسة هو التعرف على العناصر المؤثرة على فعالية إدارة الوقت، وتحديد المعوقات التي تواجهها.

واشتملت الدراسة على التساؤلات التالية :-

- مدى مراعاة المدير لعناصر التركيز لإدارة الوقت.

- مدى مراعاة المدير لعناصر التخطيط.

- مدى مراعاة المدير لعناصر التفويض.

- مدى مراعاة المدير لعناصر التنظيم.

- المشكلات التي تواجه المدير في تنظيم الوقت وإدارته .

وتم توزيع (١٣٢) استبانة على مديرين أردنيين من مديري الإدارات في الأجهزة والمؤسسات الحكومية في مدينة عمان، ممن اشتركوا في اللقاءات العلمية في الإدارة العامة في مركز التدريب التابع للخطوط الملكية الأردنية (عالية) في صيف عام ١٩٨٧ . وقد أظهرت الدراسة أن هناك مجموعة من العناصر التي تؤثر في فعالية إدارة وقت المدير منها :-

١. عدم توفر المعلومات الكافية لاتخاذ القرارات . (٩٨% من أفراد العينة)

٢. نوع البيئة التي تواجه المدير متخذ القرار.

٣. حل المشكلات الملحة ذات الأهمية المتدنية.

وخلص الباحث إلى ضرورة تنظيم الاجتماعات حتى تكون مثمرة، وذلك بالاقتصار على الاجتماعات الضرورية ذات الموضوعات المهمة. (ياغي، ١٩٨٩)

وفي دراسة قام بها معايعة بعنوان " إدارة الوقت " عام (١٩٩١) أبرز الباحث أهمية الوقت بصفته عنصراً هاماً في حياة الأفراد . وبين أهم مسببات ضياع الوقت . وكانت أداة الدراسة استبانة اشتملت على أسئلة تبين أهمية الوقت، وكذلك مسببات ضياعه في المؤسسات الحكومية والخاصة.

وتألفت عينة الدراسة من المجتمع الأردني بنسبة (٣٥%) من ضباط الخدمات الملكية، قام (٨٠%) منهم بتعبئة الاستبانة، وتم اختيار أفراد العينة عشوائياً.

وأظهرت نتائج الدراسة ما يلي :-

١. إن الوقت لا يستغل بشكل جيد إذ يهدر عبثاً.

٢. إن هناك مسببات لضياع الوقت، وان الزيارات غير المخطط لها أولى هذه المسببات الروتينية (البيروقراطية).

٣. عدم توفر كوادر مؤهلة ومدربة، بالإضافة إلى المحسوبيات وعدم التخطيط السليم للوقت .(معايعة، ١٩٩١)

وفي نفس العام أجرى الباحثان أبو شيخة والقريوتي دراسة بعنوان " دراسة الوقت في الأجهزة الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية" دراسة ميدانية تحليلية هدفت إلى التعرف على فلسفة الموظف الحكومي الأردني، ونظرته تجاه الوقت، والى كيفية قضائه وقت العمل الرسمي. واعتمدت الدراسة على الأسلوب الوصفي التحليلي، وذلك من خلال استبانة أجاب عنها (١٤٩) موظفاً من مختلف المستويات ممن يعملون في عشر وزارات في الدولة. وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود فلسفة واضحة لأهمية الوقت، وان ما يزيد عن(٢٢%) من وقت العمل الرسمي يهدر في أعمال ذات طابع شخصي، وان القسم الأكبر من الوقت المخصص للعمل اليومي يصرف في أنشطة روتينية. (أبو شيخة والقريوتي، ١٩٩١)

وهناك دراسة ميدانية تحليلية قامت بها الباحثة سمر حاكم عبد الله الخطيب في عام (١٩٩٢) استكمالاً لدرجة الماجستير بعنوان " إدارة الوقت لدى العاملين في جهاز الإدارة العامة في الأردن ". وقد أجريت الدراسة على جميع الموظفين المصنفين

الخاضعين لنظام الخدمة المدنية في الفئات الأولى والثانيـة والثالثـة فـي (٢٢) مركـزاً مـن مراكز الوزارات في عمان ، وهدفت هذه الدراسة إلـى التعـرف علـى حجـم وقـت الـدوام الرسمي الضائع فـي جـهاز الإدارة العامـة الأردنـي بمختلـف أشكالـه وكلفتـه الماديـة، وأسبابه ومحاولة إيجاد الحلول اللازمـة لـها.

وكان من أهم نتائج هذه الدراسة أن عـدد أيـام العمـل التـي تضيـع سـنوياً نتيجـة هدر أو عدم استغلال وقـت الـدوام الرسـمي بأشكالـه المختلفـة تقـدر ب (٦٤٤٢٧٤٠) يوم عمل، وان التكلفة الماليـة للوقـت الضـائع تقـدر ب (٣٣٥٠٢٢٤٨) دينـاراً أردنيـاً سنوياً. وتبين أيضاً أن هناك تفاوتاً في الأسباب التـي تدعـو أفـراد مجتمـع الدراسـة لعـدم الانتظام بوقت الدوام الرسمي، وان اكثر الأسـباب لعـدم الانتظـام بوقـت الـدوام الرسـمي تعود إلى تدني الراتب، وعدم وجـود حوافـز فـي الإدارة العامـة بشكـل عـام مـا نسـبته (٦٥%)، وتبين أيضاً أن للأسباب الاجتماعية والنفسية والبيئيـة للموظـف اثـراً فـي عـدم انتظامه بوقت الدوام الرسـمي.

وخلصت الدراسة إلى توصيات تتعلق بضرورة اهتمام الموظفين في جهاز الإدارة العامة الأردني بشكل خاص والمواطنين بشكل عام بالوقت، بالإضافة إلى ضرورة اسـتمرار إجراء الدراسات الميدانية المتعلقة بموضوع الوقت وإدارته، والى التعرف على مزيد من الأسباب التي تدعو الموظفين إلى هدر الوقت وعدم الانتظام بالدوام الرسمي، وبينت الدراسة عدم تأثر عملية هدر وقت العمل الرسمي بالمتغيرات المستقلة (الفئة الوظيفية، والسن، والمؤهل العلمي، والحالة الاجتماعية). وبينت الدراسـة أيضاً تأثر طرق هدر وقت العمل الرسمي بالمتغيرات المسـتقلة (الجنس، وسنوات الخدمة، ونطاق الاشراف). (الخطيب، ١٩٩٢)

وقام حمامي عام (١٩٩٤) بدراسة ميدانية على مستوى الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية لمعرفة كيفية شغل الإداري لوقت العمل، وكان من نتائج هذه الدراسة توزيع الوقت للمديرين على النشاطات الإدارية المختلفة كما يلي :-

- (٤٩%) لإنجاز المعاملات الرسمية.
- (٨%) لحضور اللجان والإعداد لها.
- (٦%) للأعمال المساندة (مكالمات هاتفية)
- (٧%) مقابلات المراجعين.
- (٤%) تفكير في العمل والتخطيط له.
- (٢١%) أعمال ذات طابع شخصي.
- (٥%) أعمال أخرى.

وقد أظهرت الدراسة أيضاً أهم مضيعات الوقت، والنسبة المئوية للإداريين الذين تتوفر لديهم هذه المضيعات، ومعدل الوقت الضائع . (حمامي، ١٩٩٤)

وفي عام (١٩٩٥) قام الباحث محمود محمد علي الكيلاني بدراسة استكمالاً لدرجة الماجستير بعنوان " كيفية إدارة الوقت لدى مديري الإنتاج في الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن " . وتكونت عينة الدراسة من (١٣٥) فرداً يعملون مديرين ومساعدي مديرين في أقسام الإنتاج في الشركات الصناعية المساهمة في الأردن . وهدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين مجموعة متغيرات (اجتماعية، وتنظيمية، وشخصية) وكيفية إدارة الوقت ممثلاً بمؤشرات ثلاثة هي :- اتخاذ القرارات الرشيدة، وتحقيق أهداف المؤسسة، وعدم وجود ضغط عمل.

وقد أظهرت النتائج وجود معوقات اجتماعية وتنظيمية تحول دون الاستفادة المثلى من وقت العمل الرسمي. وأشارت النتائج إلى وجود تبذير أو سوء استخدام لوقت العمل الرسمي يتمثل بصرف وقت ليس بقليل من وقت العمل الرسمي على نشاطات خاصة ليست ذات صلة بالعمل الرسمي. وأشارت أيضاً إلى تمتع أفراد العينة بإدراك واسع لمعنى الوقت وأهميته والى قناعة أفراد العينة بحسن استغلاله .

وأشارت الدراسة أيضاً إلى أن معدل الوقت الضائع الذي يبدده المدير دون أي مردود للقسم أو المؤسسة يساوي ساعتين يومياً، أي بخسارة سنوية مقدارها (٢٤٣,٠٠٠) دينار أردني سنوياً.

وأوصى الباحث أيضاً بإجراء المزيد من الدراسات والبحوث الميدانية حول الوقت وأهميته وكيفية إدارته، وذلك لزيادة الوعي العام بقيمة هذا المورد، والتوصل إلى طرق فعالة في كيفية استغلاله. (الكيلاني، ١٩٩٥)

وفي عام (١٩٩٥) قامت الباحثة هالة بيدس بإجراء دراسة بعنوان " إدارة الوقت لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان " ، للحصول على درجة الماجستير في جامعة اليرموك، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على كيفية إدارة الوقت لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية من خلال الكشف عن طبيعة المهمات والنشاطات التي يقومون بها.

وتكونت عينة الدراسة من مديري ومديرات المدارس الثانوية في محافظة عمان، والبالغ عددهم (٩٤) مديراً ومديرة مثلث ما نسبته (٦٧%) من مجتمع الدراسة الأصلي.

وكان من نتائج هذه الدراسة وجود فـــروق ذات دلالـــة إحصائيـــة بيـــن المتوســـطات لاستجابة مديري المدارس الثانوية ومديراتـــها تعـــزى لمتغـــير الجنـــس، ولصـــالح مديـــرات المدارس الثانوية.

وعدم وجـــود فـــروق ذات دلالـــة إحصائيـــة بيـــن متوســـطات اســـتجابة المديريـــن والمديرات في كيفية إدارة الوقت تعزى إلـــى المؤهـــل العلمـــي.

وعدم وجـــود فـــروق ذات دلالـــة إحصائيـــة بيـــن متوســـطات اســـتجابة المديريـــن والمديرات تعزى إلى الخبرة الإداريـــــة.

وقد أوصت الباحثة بضرورة إجـــراء مزيـــد مـــن الدراســـات، التـــي تتعلـــق بـــإدارة الوقت، ومشاركة المديرين والعاملين في المنـــاصب الإداريـــة داخـــل النظـــام المدرســـي فـــي الدورات التدريبية، التي تعقد فـــــي إدارة الوقـــت، وأيضـــاً تفويـــض الســـلطة فـــي الأعمـــال الروتينية للمرؤوســـين . (بيـــدس، ١٩٩٥)

وهناك دراسة بعنوان " ادارة الوقت – دراسة ميدانية اســـتطلاعية قـــام بـــها تحســـين الطراونة وســـليمان اللـــوزي عـــام (١٩٩٦) ، هدفـــت هـــذه الدراســـة الـــى اســـتطلاع آراء المديرين في الدوائر الحكومية الاردنية فـــي محافظـــات الكـــرك والطفيلـــة ومعـــان والعقبـــة حول تحديد الوقت اللازم لانجاز النشاطـــــات المهمـــة والروتينيـــة، وشملـــت عينـــة الدراســـة (١٣١) مديراً حكومياً في المحافظات المذكورة، ومـــن أهـــم نتـــائج الدراســـة :-

١. يخصص المديـــر (٤٢,٤٣%) مـــن وقتـــه للاعمـــال المهمـــة و (٣٨,٩٩%) مـــن وقتـــه للاعمال الروتينية والباقي من وقت المدير بحكـــم الوقـــت الضـــائع.
٢. تستوعب الجولات التفتيشية كنشاط روتيني (٦,٦%) مـــن وقـــت المديـــر المخصـــص للنشاطات الروتينية ويستوعب التعامل مع المراجعيـــن لاعمـــال رســـمية (٦,٩٢%) مـــن

وقت المدير المخصص للنشاطـــات المهمـــة.

٣. تبين وجود علاقة بين إدارة الوقت وكــل من الدرجـــة الوظيفيـــة والمســتوى التعليمــي ومدة الخدمة وعمر المدير إذا أخذت هذه العوامل المستقلة كـــل علـــى إنفــراد.

٤. تبين وجود علاقة إحصائية بين إدارة الوقت والمتغيرات المســتقلة التـــي تشمــل الدرجـــة الوظيفية والمستوى التعليمي ومدة الخدمة والعمـــر اذا أدخلـــت هـــذه المتغـــيرات مجتمعة.

وتوصي الدراسة بضرورة توعية المديرين لـــترشيد اســتخدام الوقــت مـــن خـــلال تفويـــض السلطة لتنفيذ الاعمال الروتينية والتركيز على النشاطـــات المهمـــة.(الطراونـــة، اللـــوزي، ١٩٩٦)

ثانياً : الدراسات الأجنبيـــة :-

تعتبر دراسة (Calsron , 1951) والمشار إليـــها فـــي دراســـة الـــهواري مـــن أول الدراسات التي حاولت تسجيل مـــا يفعلـــه المديـــرون، فقـــد تمّـــت الدراســـة عقـــب الحـــرب العالمية الثانية، حيث طلب كارلسون من تسعة مديرين في السويد تســـجيل مـــا يفعلونـــه فـــي اجندة يومية قام بتحليلها. وذلك لمدة أربعة أسابيع لكـــل منـــهم . ومـــن خـــلال هـــذه الطريقـــة تمكن الباحث من تحديد أين يمارس المديرون أعمالـــهم وكيـــف؟ (مـــن الـــهواري ، ١٩٧٦)

كما أجريت دراســـــة في ولاية اوريجـــون عـــام (١٩٥٢) قـــامت بـــها رابطـــة " اوريحـــون " لمديـــري المـــدارس الثانويـــة، واســـتجاب (٨٥%) مـــن مديـــري المـــــدارس الـــثانوية، وأجريت مقارنات بين الوقت الذي يقضيه المديـــرون فعـــلاً فـــي تأديـــة أعمالـــهم، والوقت الذي ينبغي أن يقضى في هـــذه الأعمـــال.

وأبرزت الدراسة أن المقياس لتحديد الوقت الذي يقضى في عمل من الأعمال المدرسية مهم جداً، ويجب أن يدرس دراسة دقيقة، وذلك لان نسبة الوقت الذي يقضيه المدير في أي عمل من أعمال المدرسة يتوقف تحديدها على معايير رئيسية منها:

- الصفات الشخصية للمدير.
- حجم المدرسة التي يديرها.
- الإمكانات الإدارية والفنية المتاحة في المدرسة. (بوراب، ١٩٦٥)

وهناك دراسة أجراها الباحثان Klepak and Danial شملت (١٨٠) من كبار القادة في أمريكا في عدة منظمات إدارية، وأبرزت نتائج الدراسة أنه مهما حاول القادة تنظيم وقتهم خلال فترة العمل، فان هنالك أعمالاً تطرأ فجأة تتطلب اتصالات ومقابلات أو توجهات، وكل ذلك يأخذ من وقتهم . (Klepak & Danial, 1964)

وأجرت الباحثة Stewart عام (١٩٦٧) دراسة ميدانية بعنوان " المديرون ووظائفهم " Managers and Their Jobs "، وهدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية توزيع المدير البريطاني لوقته. وتوصلت الدراسة إلى أن المدير يقضي في المتوسط (٧٥%) من وقته الرسمي داخل المنظمة، و(٢٥%) خارجها، واستخدمت الدراسة طريقة الاجندة اليومية، ولكنها لم تهتم بمحتوى العمل. (Stewart, 1967)

وبيّن كلٌ من (Klemer and Snyder)، كيفية قياس الوقت المخصص للاتصالات من قبل الموظفين أثناء أدائهم لوظائفهم من مجموع الوقت المخصص للعمل. وكانت أداة الدراسة استبانة وملاحظة شخصية. وأبرزت النتائج أن المديرين ترتفع لديهم نسبة الوقت المخصص للمقابلات الشخصية وجهاً لوجه، وان ما لا يقل عن

(٧٠ %) من وقت المديرين يقضونه في إجـــراء المكالمـــات الهاتفيـــة، وفـــي ذلـــك إهـــدار للوقــــــت. (Klemer&Snyder,1972)

كما خلصت دراســــــة لمعـــهد Alexander Hamilton (١٩٧٨) تحـــت عــــــنوان " كيف تسيطر على وقتك ؟ " إلى مجموعة مـــن التوصيـــات يتوجـــب علـــى المديـــر إتباعـــها لإدارة وقته بفاعلية وكفاية منــــها :-

١. تخطيط الأهداف المرجــــوة.

٢. تقييم النتائج كل شهر لمعرفة مدى الاقتراب مـــن تحقيـــق الأهـــداف.

٣. تنظيم مفكرة يحملها المدير لتسجيل الفعاليات المختلفـــــة والأفكـــار الجديـــدة.

٤. وضع تقييم خاص للوقت المســـــــتخدم.

٥. التركيز والاهتمام بقيمــــة الوقـــت . (Alexander Hamilton Institue , 1978)

وهناك دراسة أجراها Humble عـــام (١٩٨٠) علـــى أنمـــاط إدارة الـــــــوقت بيـــن (٩٠٠) من مديري تسع دول هـــــي :

الولايات المتحـــدة الأمريكيـــة، والنمســـا، وبلجيكـــا، وكنـــدا، وتشيلـــي، وهولنـــدا، وإيطاليـــا، والأرجنتين، وبريطانيـــا.

وخلصت الدراسة الى ترتيب الأمور التي تأخذ وقت المديريـــن وكـــان مـــن أبرزهـــا :

- المكالمات الهاتفيـــة.
- الاجتماعات الطويلة وغـــير الضروريـــة.
- الأزمـــات الطارئـــة. (Humble,1980)

وقام Willis عام (١٩٨٠) بدراســـة فـــي إحـــدى مقاطعـــات اســـتراليا هدفـــت إلـــى معرفة الوقت الذي يقضيــــه مديـــر المدرســـة فـــي الأعمـــال اليوميـــة المختلفـــة. وأظـــهرت

الدراسة أن (٣٩,١%) من وقت مدير المدرسة يقضيه في المحادثة والاتصال بالآخرين، وأن (٢٢,٥%) من وقته يقضيه في العمل المكتبي، وأن (٦,٧%) من وقته يقضيه في المكالمات الهاتفية، أما الزيارات الصفية فكانت تشكل ما نسبته(١,٤%) من وقت المدير . (Willis , 1980)

أما Leboeuf فقد قام عام (١٩٨٦) بإجراء مسح لأربعين ممثل مبيعات، وخمسين مدير إدارة هندسية من (١٤) أربع عشرة دولة، وتم توزيع استبانة للتعرف على كيفية استخدامهم للوقت، والوقوف على أهم مضيعات الوقت لديهم، وكان ترتيبها كالتالي :-

١. المكالمات الهاتفية.

٢. الزوار غير المتوقعين.

٣. الاجتماعات.

٤. الأزمات.

٥. عدم وجود أهداف وأولويات ومواعيد لإنجاز الأعمال.

٦. عدم تنظيم شخصي (مكاتب مزدحمة).

٧. تفويض غير فعال.

٨. عدم وضوح الاتصالات . (Leboeuf,1986)

أما Arubayi فقد أجرى دراسة في نيجيريا عام (١٩٨٦) هدفت إلى تقدير الوقت الذي يقضيه مدير المدرسة الثانوية في المهام والأعمال اليومية، وقد أظهرت الدراسة النتائج التالية :

- (١٨%) في الإشراف والتخطيط

- (١٢%) تقديم نصائح للطلاب والمعلمين في المدرسة

- (١١%) في العلاقات العامة

- (١٦%) في تنسيق الأعمال المختلفة

- (١٤%) في الإشراف على البناء المدرسي

- (١٣%) في التقويم

- (١٦%) يقضيه في الأعمال الأخرى. (Arubayi, 1986)

وهناك مسح نشر في مجلة الأخبار العالمية، وشمل رؤساء أحسن كليات وجامعات جنوب الولايات المتحدة، بيّن كيف يقضي هؤلاء الرؤساء أوقاتهم. وكيف يخططون لذلك؟ وما هو، في اعتقادهم، أهم تحضير لرئاسة الجامعة؟ وقد تبين أن المواقف الإدارية، والمؤهلات الإدارية، وإدارة الوقت، والخبرة في العمل تعتبر من الأمور الهامة في التحضير لإدارة الجامعة. (Dyson and Others,1989)

وأجريت دراسة بعنوان تعليم الطلاب لمهارات الوقت وشملت طلاباً من اثنتي عشرة كلية واثنتي عشرة مدرسة ثانوية، بينوا فيها اكثر الأسباب المضيعة للوقت وهي:-

التردد، والتلفزيون، والاختلاط الجماعي، وأحلام اليقظة، ومحاولة حل الواجبات، والنوم، ومشاكل عضوية، ونقص التخطيط، والانتظار، والتلفون.

كما بينت هذه الدراسة بان المدرسين يستطيعون توجيه طلابهم لكيفية إدارة وقتهم بشكل ناجح. (Chaney,1991)

وفي عام (١٩٩٢) أقيم مشروع لفحص فعالية التأقلم مع إدارة الوقت ودوره في التقليل من التوتر الناتج عن ضغط العمل الوظيفي. وقد دلت نتائج هذا الاستفتاء الذي شمل (٩٦) شخصاً من البالغين، الذين يعملون ويدرسون ليلاً للحصول على درجات علمية أعلى في إدارة الأعمال، بان تقنيات إدارة الوقت قللت التوتر والقلق بشكل ملحوظ، ولكن لم تقلل الاكتئاب. (Lang,1992)

وفي العام نفسه أجريت دراسة في جامعة متشغان على مدرسين بدوام كامل، تم إرسال مسح شامل لكل مشارك خلال شهري فبراير ومارس. وبينت النتائج التي إجمالها (١٠١٤) ما نسبته (١٥%) من التجاوب أن معظم المشتركين كانوا مثبتين في عملهم، وتم استخدامهم ما بين عامي (١٩٦٧- ١٩٨٠) ، ومعدل أعمارهم (٤٩) سنة .

وبعد تحليل النتائج تبين أن :

١. معظم المشتركين يقضون (٣٥%) من أوقاتهم بالتدريس، و(٢٦%) يجرون الأبحاث، وما تبقى من وقت يقضونه على نشاطات خاصة.

٢. معظمهم يودّون لو يقضون وقتاً اقل بالتدريس وبالخدمات والنشاطات الإدارية الأخرى.

٣. الشعور بالرضا عن العمل كان عالياً فحوالي (٧٣%) منهم كان ما بين "راضٍ" إلى " راضٍ جداً ".

٤. (٢٣%) يريدون ترك هذه الجامعة، و(٢١%) كانوا مترددين في ترك الجامعة، و(١١%) خططوا للتقاعد ،و (٢٣%) لا يمانعون من الاستقالة للحصول على نفس المنصب في جامعة أخرى.

٥. أعلى خمسة أسباب لترك الجامعة من اصل أربعة وأربعين سبباً كانت:

توفير التمويل للأبحاث، وفرص البحث، وسمعة الدائرة، ورئاسة الدائرة، والراتب.

واختتمت الدراسة بأن الهيئة التدريسية تريد جواً منتجاً للتدريس والبحث والخدمات وصوتاً أقوى في عملية صنع القرار. (Moore & Gardner, 1992)

وأجريت دراسة عام (١٩٩٣) عن نظام الحوافز في الجامعات العامة لتوضيح تأثير هذا النظام على استخدام الهيئات التدريسية في الجامعات للوقت، وخاصة هيئات التدريس في جامعات اوهايو العامة الثلاثة عشرة. وبينت هذه الدراسة بأن حوافز الترقيات والتثبيت في الوظيفة تؤثر على تركيز المدرس على الأبحاث اكثر من تركيزه على التدريس أو الخدمات .

إن لتوجيه المدرسين غير المتوازن على الأبحاث اكثر من التدريس أو الخدمات ثلاثة أسباب:

١ – التنافس بين الجامعات للحصول على امتياز أكبر .

٢ – نقص وجود معايير محددة للحكم على التدريس والخدمات .

٣ – وجود ثقافة عامه تركز على الأبحاث .

وعدم التوازن هذا الذي يفضل البحث على التدريس يؤدي إلى ثلاث نتائج رئيسية تؤثر على التعليم :-

أولا :- التأثير السيء على التعليم للطلاب تحت التخرج والناتج بشكل مباشر من نقص التركيز على التعليم .

ثانياً :- نقص توجيه الاهتمام للخدمات ولذلك لأن المدرسين اقل اهتماما لإشراك الغير بمعلوماتهم خارج نطاق الدائرة الأكاديميه .

ثالثاً :- نقص التعاون بين المدرسين، وذلك لان المدرسين نـــادرا مـــا يكافـــأون لســـيرهم على معايير معينـــه.(Ohio State Legislative Office of Education Over Sight,Columbus 1993)

وفي العام (١٩٩٣) أيضاً أجريت دراسة في جامعة كنديـــة تضـــم ثلاثمائـــة وثمانيـــة طلاب، عن كيفية استخدامهم للوقت في الأمـــاكن الأكاديميـــة، والتـــي اهتمـــت بالخلفيـــات الاجتماعية للطلاب، والعوامل النفسية والاجتماعيـــة الخاصـــة بـــهم، واســـتخدامهم للوقـــت، وبلوغ الأهداف التعليمية. وأوضحت النتائج أن اخـــذ هـــذه المتغـــيرات بعيـــن الاعتبـــار بيـــن أن قضاء الطلاب أوقاتهم في النشاطات الأكاديمية والوظـــائف المدفوعـــة الأجـــر لـــها تـــأثير قليل جداً على الإنجـــازات الأكاديميـــة. (Etcheverry and Others, 1993)

ونشرت المجلة البريطانية للدراسات التربوية عـــام (١٩٩٤) مســـحاً بعنـــوان "خـــبرة المدرسين مع الوقت" ، وأوضح البحث أن كيفية قضـــاء المدرســـين لأوقاتـــهم هـــو موضـــوع مهم للغاية، وعليه أوصى بضرورة دراســـة وقـــت المدرســـين المـــهني والشخصـــي بشكـــل متزامن، من اجل تطوير التدريـــس ، والتعليـــم وحيـــاة المدرســـين .(Cockburn,1994)

وقـــدم ماكـــان عـــام (١٩٩٤) اختبـــاراً لنمـــوذج يدعـــى Test of AProcess Model حيث يقول أنه من المتعارف عليه بـــان حســـن إدارة الوقـــت يـــؤدي إلـــى أداء احســـن فـــي العمل ويقلل من التوتر، إلا انه تنقصنا الدلائـــل العلميـــة الداعمـــة، ولمواجهـــة هـــذا النقـــص فحص الكاتب واقترح نموذجاً لإدارة الوقت. وقد قام بعـــض الموظفيـــن فـــي أعمـــال مختلفـــة بإنهاء بعض مستويات هذا النموذج. والنتائج بينـــت أن حســـن إدارة الوقـــت قـــد يـــؤدي إلـــى تحسين الأداء في العمل وتقليـــل التوتـــر . (Macan, 1994)

وقُدمت في الاجتماع السنوي لمركز برنامج الدعم الأكاديمي عام (١٩٩٤) ورقة دراسية، بينت أن معظم الطلاب سواء، أكانوا ذوي اعاقات أم لم يكونوا، يواجهون سوء إدارة الوقت، ويصبحون مشوشين بسهولة ولا يضعون أولويات، ويحاولون إنجاز أكثر مما يستطيعون، ويترددون، ويستخدمون تقنيات دراسية غير ناجعة، أو يقللون من الوقت اللازم لإنجاز مهمة معينة، وهذه الورقة تبين أهدافاً واستراتيجيات للطلاب فيما يتعلق بسوء إدارة الوقت وهي :

أولاً : على الطلاب أن يعملوا للتقليل من المعوقات التي تواجههم، فعليهم أن يحددوا أولوياتهم، ومن ثم يعملون على الفور لإنجاز المهمة. ومعظم الطلاب حددوا ستَّ أولويات هي: العائلة، والمدرسة، والعمل، والالتزامات الشخصية،و وقت الفراغ وغير ذلك.

ثانياً : يجب أن يحددوا وقتاً معيناً لكل واحد من هذه الأولويات، وهنا يجب عمل برنامج أو تقويم يمكن أن يساعد على تنظيم الوقت.(Academic Support Programs, 1994)

وفي جامعة سنغافورة أجريت عام (١٩٩٥) دراسة كان الغرض منها التعرف على العوامل التي تؤثر في استخدام المدرسين لأسلوب التعليم بمساعدة الحاسوب. وشمل الاستفتاء أعضاء الهيئة التدريسية في هذه الجامعة، وقد ضم اثنين وستين شخصاً يمثلون مجموعتين: ستة وعشرون شخصاً من حقل التعليم وستة وثلاثون شخصاً من إدارة الأعمال (ستة وثلاثون ذكراً وست وعشرون أنثى). وبينت النتائج أن المحبطات الرئيسية هي قلة الوقت لدى المدرسين ونقص الدعم التقني. (Inoue, 1995)

وهـذه دراسـة أجريـت فـي جامعـة ولايـة مينيسـوتا Minnesota State University عام (١٩٩٥) ، لتبين كم من المدرسين في هـذه الجامعـة صرفـوا نقـوداً مـن جيوبهم الخاصة للإنفاق على عملهم. لقد تـم توزيـع مسـح أعيـد منـه سـبعمائة واحـدى عشرة استبانة ، بينت نتائجها أن المدرسين صرفـوا مـا معدلـه أربعـة آلاف دولار سـنوياً على مصروفات تتعلق بالعمل، كما وأضاف المدرسون بأنـهم يسـاهمون بأوقاتـهم الخاصـة على أعمالهم . وبينت الدراسة بان الذكور والإنـاث ومَـن هـم تحـت التجربـة ومـن هـم مثبتون في وظائفهم كان عندهم نماذج متشابهة في قضـاء الوقـت، وان قضـاء وقـت مـن هم تحت التجربة لم يتغير عندما تـم تثبيتـهم فـي الوظيفـة، ولا حتـى مـع ارتقائـهم إلـى مراكز وظيفية أعلى. وأوضحت البيانـات أيضـاً أن المدرسـين يسـتهلكون مـن مصـادرهم الخاصة، إما بسبب كون ذلك ضرورياً، أو لأنهم يـرون ذلـك جـزءاً مـهماً مـن التزامـهم المـهني. (Maury and Others,1995)

وأجريـت عـام (١٩٩٥) دراسـة لحـالتين: مشـرف منـهجي إداري أدى بنجـاح رسالة الدكتوراه في جامعة دايتون ويؤدي عملاً يحتـاج إلـى مجـهود كبـير، وأسـتاذ يقـوم بتزويد الإرشاد والدعـم. كـانت إدارة الوقـت ومتطلبـات الإقامـة بمثابـة تحديـات كبـيرة لطالب يدرس بدوام جزئي في كامبل.الأستاذ (بنز) يدافـع عـن أولويـة العمـل الأكـاديمي، ويدافع عن رسائل الدكتوراه المتمحورة حـول هـذه المشـاكل.(Campbell & Benz, 1995)

ونشرت مقالة في مجلة المـوارد الإنسـانية عـام (١٩٩٥) بعنـوان نوعيـة الوقـت في القرن الحادي والعشرين، بينت أن الوقـت هـو أهـم مـيزة للإداريـين والمدرسـين وأن إدارة الوقت في المستقبل ستصبح وبشكل مـتزايد عـاملاً مـهماً جداً فـي إدارة الجامعـة. وفي المقالة أيضاً توضيح لكيفية استخدام المصـادر المتعلقـة بـالوقت. (Plater, 1995)

وفي نوفمبر عام (١٩٩٦) أجريت دراسة لحقل تجريبي " quasi " تختبر تأثيرات برنامج تدريبات إدارة الوقت على أربعة وأربعين موظفاً. شملت تقارير شخصية عن إدارة الوقت، والتحكم في الوقت، والرضا الوظيفي، والضغوطات النفسية، ومعدل الإشراف الوظيفي من قبل المشرفين. وعلى عكس التوقعات، فان المتأثرين بهذا البرنامج لم يقدموا تقريراً سلساً في تعاملهم مع إدارة الوقت، أو اكثر رضا بالعمل أو اقل ضغط بعد التدريب، بالمقارنة مع الأشخاص الذين لم يتلقوا برنامج تدريب على إدارة الوقت. التمثيل الوظيفي لم يتغير تغيراً مهماً بعد التدريب. اهتمامات المشتركين بالتدريب من اجل ضبط الوقت ازدادت بعد مرور ٤-٥ اشهر من التدريب. بالمقارنة مع مستوى الأشخاص الذين لم يتلقوا التدريب. وبشكل عام فان المخططات التي وضعت لبرنامج تدريب إدارة الوقت لم تكن مدعومة. (Macan, 1996)

تعقيب على الفصل الثاني

تكون هذا الفصل من جزئين:

أولاً: الأدب النظري المتعلق بموضوع الوقت من حيث مفهومه، وأهميته، وأنواعه، ومضيعاته، وكيفية السيطرة على هذه المضيعات وبعض المقترحات لتنظيم الوقت وحسن استغلاله، ثم التعرف على مفاهيم إدارة الوقت ومبادئها، والخطوات اللازم اتخاذها لتحقيق إدارة وقت افضل وانجح.

ثانياً: الدراسات السابقة حيث تضمنت عدداً من الدراسات والأبحاث المتعلق بموضوع الوقت وإدارته مبتدئة بالدراسات العربية ثم الدراسات الأجنبية ومراعية التسلسل التاريخي في عرضها، ويمكن القول أن هذه الدراسات هدفت إلى التركيز على موضوع الوقت وإدارته وإبراز أهمية هذا العنصر في المجالات التي شملتها هذه الدراسات.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

- منهج الدراسة
- مجتمع الدراســة
- متغيرات الدراســة
- أداة الدراسة
- تقنين أداة الدراسة (الصــدق والثبــات)
- إجراءات الدراســة
- محددات الدراســة
- المعالجات الإحصائيــة

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة :

تم استخدام المنـــهج الوصفـي الـذي أخـذ صـورة الدراسـة المسـحية لملاءمتـه لأغراض هذه الدراســة.

مجتمع الدراسة :

تكون مجتمع الدراسة مـن جميـع رؤسـاء الأقسـام الأكاديميـة فـي الكليـات فـي الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية، والتي تضم جامعـة النجـاح الوطنيـة فـي نـابلس، وجامعة بيرزيت في بيرزيت ، وجامعة بيت لحـم فـي بيـت لحـم، وجامعـة الخليـل فـي الخليل، وجامعة القدس، والتي تضم: كلية العلـوم والتكنولوجيـا فـي أبـو ديـس، والكليـات العربية للمهن الطبية في البيرة، وكلية الآداب للبنـات " كليـة هنـد الحسـيني " فـي الشيـخ جراح، وكلية الدعوة وأصول الدين في بيـت حنينـا.

ويضم مجتمع الدراسة كافـة رؤسـاء الأقسـام، أو الدوائـر الأكاديميـة فـي كافـة الكلبات في جامعات الضفة الغربية، حيـث بلـغ مجمـوع أفـراد مجتمـع الدراسـة (٩٠) قسماً أكاديمياً لسـنة (١٩٩٦ / ١٩٩٧) م. وفيمـا يلـي جـدول يوضـح كافـة الأقسـام أو الدوائر الأكاديمية فـي جـامعات الضفـة الغربيـة ،التـي اعتمدتـها الباحثـة فـي الدراسـة.

الجدول (١)

الأقسام الأكاديمية والكليات في الجامعات الفلسطينية لعام ٩٦ / ١٩٩٧

الجامعة	الكلية	القسم الأكاديمي
النجاح	الشريعة :	الفقه والتشريع
		الكتاب والسنّة
	الآداب :	اللغة العربية
		اللغة الإنجليزية
		الجغرافيا
		التاريخ
		الآثار
		علم الاجتماع
		الموسيقى
		الفنون التشكيلية
	الاقتصاد والعلوم الإداريـــة :	المحاسبة
		الاقتصاد
		العلوم السياسية
		صحافة
		إدارة الأعمال
	العلوم التربوية :	علم النفس
		أساليب تدريس
		تربية رياضية
	الهندسة :	هندسة مدنية
		هندسة معمارية
		هندسة كهربائية

الجامعة	الكلية	القسم الأكاديمي
		هندسة صناعية
	العلوم :	الرياضيات
		الكيمياء
		العلوم الحياتية
		التحاليل الطبية
		الفيزياء
		الحاسوب
	الزراعة :	الإنتاج النباتي
		الإنتاج الحيواني
بيرزيت	الآداب :	اللغة العربية
		اللغة الإنجليزية
		اللغات والترجمة
		التاريخ والجغرافيا والعلوم السياسية
		التربية وعلم النفس
		علم الاجتماع والإنسان
		الفلسفة والدراسات الثقافية
		التربية الرياضية
		دراسات المرأة
		الفنون الجميلة
	الهندسة :	هندسة مدنية
		هندسة معمارية
		هندسة ميكانيكية
		هندسة كهربائية

الجامعة	الكلية	القسم الأكاديمي
	العلوم :	الكيمياء
		الفيزياء
		الأحياء والكيمياء الحيوية
		الرياضيات وعلم الحاسوب
	التجارة والاقتصـــاد :	الاقتصاد
		المحاسبة
		إدارة الأعمال
		الصحافة
بيت لحم	الآداب :	اللغة العربية
		اللغة الإنجليزية
		العلوم الاجتماعية
	العلوم :	الكيمياء
		العلوم الحياتية
		الفيزياء
		الرياضيات
	إدارة الأعمال :	المحاسبة
		إدارة الأعمال
	التمريض :	التمريض
	التربية :	التربية
	إدارة فنادق :	إدارة فنادق
الخليل	الشريعة :	الفقه والتشريع
		أصول الدين
	الآداب :	اللغة العربية
		اللغة الإنجليزية

الجامعة	الكلية	القسم الأكاديمي
		التاريخ
		التربية وعلم النفس
	الزراعة :	الإنتاج النباتي والوقاية
	العلوم :	الكيمياء
		الرياضيات
		الأحياء
القدس	كلية الدعوة وأصول الدين (بيت حنينا)	دعوة وأصول الدين
	كلية العلوم والتكنولوجيا (أبو ديس)	الرياضيات
		العلوم الحياتية
		الكيمياء
		الفيزياء
		الحاسب الإلكتروني
		الهندسة الكهربائية
		التصنيع الغذائي
		العلوم البحرية
		علوم الأرض والبيئة
	كلية الآداب للبنات هند الحسيني (الشيخ جراح)	اللغة العربية
		اللغة الإنجليزية
		الخدمة الاجتماعية
	الكليات العربية للمهن الطبية (البيرة)	الطب المخبري
		الأشعة
		التمريض

وتوجد خطط لفتح أقسام جديدة، بالإضافة إلى وجـــود أقســام رئيســية وفرعيــة فـــي كل جامعة، ولكن اعتمد في الدراسة الأقسام التي لـــها رئيــس قســم فعلـــي، يكــون مســؤولاً أمام العميد، أو القائم بأعمال رئيس القسم ومسجل فـــي دائــرة شــؤون الموظفيــن فــي كــل جامعة. فمثلاً في جامعة النجاح الوطنيــة فـــي نــابلس، تــم افتتــاح كليــة الصيدلـــة، وكليــة القانون، لكن لا يوجد لهما رئيس قسم فعلـــي لحداثـــة إنشــاء هــذه الكليــات ممــا أدى إلـــى خروجهما من مجتمع الدراســـة.

وعليه تم تحديد أفراد مجتمع الدراسة من خلال دائـــرة شــؤون الموظفيــن فــي كــل جامعة، بالإضافة إلى الدليـــل الإحصــائي للجامعــات الفلســطينية، الــذي أصــدره مجلــس التعليم العالي في القـــدس لعــام ١٩٩٥ / ١٩٩٦ م.

وفي هذه الدراسة تم اعتماد جميع أفراد المجتمع الأصلــي، وذلــك للأســباب التاليــة :

١. صغر حجم مجتمع الدراسة (٩٠) قســـماً أكاديميـــاً.

٢. الحصول على نتائج اكثر دقـــة.

٣. الصدق والثبات في الدراســـة.

٤. الشمولية في الدراســـة.

٥. كي تتمكن الباحثة من تعميم نتائج الدراسة على بقية الأقســـام والدوائــر فــي الجامعــات.

وقد قامت الباحثة بتوزيع (٩٠) اســتبانة علـــى رؤســاء الأقســام الأكاديميــة فـــي جامعــات الضفة الغربية، تم اســترجاع (٧٩) اســتبانة.

وفيما يلي توزيع مجتمع الدراسة تبعـــاً لمتغيراتـــها:-

أ- متغير الجنـــس

الجدول (٢)

توزيع مجتمع الدراسة تبعاً لمتغير الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكر	٧١	%٨٩,٨٧
أنثى	٨	%١٠,١٣
المجموع	٧٩	%١٠٠

ب- متغير العمـــر

الجدول (٣)

توزيع مجتمع الدراسة تبعاً لمتغير العمر

العمر	العدد	النسبة المئوية
أقل من ٤٠ سنة	٣٦	%٤٥,٥٧
من ٤٠-٥٠ سنة	٣٤	%٤٣,٠٤
أكثر من ٥٠ سنة	٩	%١١,٣٩
المجموع	٧٩	%١٠٠

ج- متغير الرتبة الأكاديميـــة

الجدول (٤)

توزيع مجتمع الدراسة تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية

الرتبة الأكاديمية	العدد	النسبة المئوية
أستاذ	٦	%٧,٦٠
أستاذ مشارك	١٤	%١٧,٧٢
أستاذ مساعد	٤٨	%٦٠,٧٦
غير ذلك(محاضر ،مدرس)	١١	%١٣,٩٢
المجموع	٧٩	%١٠٠

د- متغير سنوات الخبرة فـــي العمـــل الاداري

الجدول (٥)

توزيع مجتمع الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في العمل الاداري

سنوات الخبرة في العمل الاداري	العدد	النسبة المئوية
أقل من سنتين	٢٨	%٣٥,٤٤
من ٢-٥ سنوات	٢١	%٢٦,٥٨
أكثر من ٥ سنوات	٣٠	%٣٧,٩٨
المجموع	٧٩	%١٠٠

هـ- متغير الجامعة

الجدول (٦)

توزيع مجتمع الدراسة تبعا لمتغير الجامعة

الجامعة	العدد	النسبة المئوية
جامعة الخليل	٨	%١٠,١٣
جامعة القدس	١٣	%١٦,٤٦
جامعة بيت لحم	١١	%١٣,٩٢
جامعة بيرزيت	١٦	%٢٠,٢٥
جامعة النجاح الوطنية	٣١	%٣٩,٢٤
المجموع	٧٩	%١٠٠

متغيرات الدراسة :

المتغيرات المستقلة : الجنس، والعمر، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة في العمل الإداري، والجامعة.

المتغير التابع : إدارة الوقت.

أداة الدراسة :

استخدمت الباحثة في هذه الدراسة استبانة صممها الباحث محمود الكيلاني في دراسته بعنوان " كيفية إدارة الوقت لدى مديري الإنتاج في الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن " وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الجامعة الأردنية عام (١٩٩٠)م.

حيث قامت الباحثة بإجراء التعديلات على الاستبانة بما يتلاءم مـــع طبيعـــة هـــذه الدراســـة .

وتتضمن الاستبانة ثلاثة أقسام تقيـــس الآتيـــة :

١. القسم الأول : المعلومـــات الديمغرافيـــة

شملت الاستبانة الأصلية المعلومات الديمغرافيـــة التاليـــة :

أولاً : البيانات الشخصية وتضم العمر، والجنـــس، والحالـــة الاجتماعيـــة.

ثانياً : المؤهلات العلمية، والخـــبرات العمليـــة فـــي المؤسســـة، وتضـــم ملكيـــة المؤسســـة، والمؤهل العلمي، ومجموع سنوات الخـــبرة (ســـنوات الخـــبرة كمديـــر الإنتـــاج)، ونطـــاق الإشراف ، والدخل الشـــهري.

وقامت الباحثة بتعديل هذا الجـــزء مـــن الاســـتبانة لتشتمـــل علـــى خمـــس متغـــيرات تتعلق بالمعلومات الشخصيـــة للمســـتجيب حـــول : الجنـــس، والعمـــر، والرتبـــة الأكاديميـــة، وسنوات الخدمة في العمل الإداري، ومكان العمـــل الحـــالي " الجامعـــة ". وقـــد طلـــب مـــن المستجيب وضع دائرة حول الإجابات المناســـبة لـــه.

٢. القسم الثـــاني :

ويتكون هذا القسم في الاستبانة المستخدمة فـــي دراســـة الكيلانـــي مـــن (٩٠) فقـــرة تقيس فاعلية إدارة الوقت لمديري الإنتاج في قطـــاع الصناعـــة الأردنـــي، ومـــدى اهتمامـــهم بالوقت وإدارة الوقت، والتعرف على بعض مضيعات الوقـــت وبعـــض المقترحـــات لتحســـين استثمار الوقت .

وقامت الباحثة باختصار فقرات القسم الثـــاني مـــن الاســـتبانة مـــن (٩٠) إلـــى (٣٩) فقرة، وأضافت فقرتين جديدتين، ليصبح عدد الفقرات (٤١) فقـــرة. وقـــامت الباحثـــة بتعديـــل بعض فقرات هذا القســـم ، بحيـــث يتـــلاءم وطبيعـــة عمـــل رئيـــس القســـم الأكـــاديمي فـــي

الجامعة، لان فقرات استبانة (الكيلاني) خاصـــة بمديـــري الإنتـــاج بالشركـــات الصناعيـــة. وعدلت جميع فقرات هذا الجزء حيث أصبحـــت إيجابيـــة.

واستخدم في هذا القسم من الاستبانة مقياس ليكـــرت الخماســـي (موافـــق بشـــدة، موافـــق ، لا ادري، غير موافق ، غير موافـــق بشـــدة).

ومن الأمثلة على الفقرات التي تم تعديلها في هذا القســـم مـــن الاســـتبانة :

الفقرة الأولى : الوقت هو عبارة عن عدو بالنســـبة للمديـــر المســـتعجل الـــذي يـــهتم بأعمـــال هامشية.

عدلت عن الفقرة (إن الوقت هو عبارة عن عدو بالنســـبة للمديـــر المســـتعجل الـــذي لا يتـــم أعماله والذي ينشغل دائماً بتصحيـــح الأخطـــاء).

الفقرة التاسعة (المهام الموكلة إلـــي واضحـــة).

عدلت عن الفقرة (نادراً ما تكون المهام الموكلة إلي معقـــدة وغـــير واضحـــة).

الفقرة الرابعة عشرة (مراجعة الأساتذة والطلبة دون تحديـــد مواعيـــد ســـابقة).

عدلت عن الفقرة (يراجعني المرؤسون والزملاء دون تحديـــد مواعيـــد مســـبقة).

الفقرة العشرون (اعمل في ظل سياســـات وإجـــراءات محـــددة).

عدلت عن الفقرة (اعمل في ظل سياســـات وإرشـــادات متعارضـــة).

الفقرتان الثالثة والعشرون (أقوم بتحديد المـــهام والمســـؤوليات المطلوبـــة مـــن المدرســـين) والرابعة والعشرون (امنح الأســـاتذة الصلاحيـــات اللازمـــة لتحقيـــق المـــهام والمســـؤوليات الملقاة على عاتقـــهم).

عدلت عن الفقرة (أقـــوم بتحديـــد المـــهام والمســـؤوليات المطلوبـــة مـــن العـــاملين وأقـــوم بتفويضهم الصلاحيات اللازمة لتحقيق تلـــك المـــهام والمســـؤليات).

أما الفقرات الإضافية فـــهي :

الفقرة الأربعون (توجد رقابة فاعلة وكافية على موضوع الوقـــت فـــي جـامعتي).

الفقرة الحادية والأربعون (توجد دورات للتدريب على أهميـــة الوقــت وســبل إدارتـــه).

القسم الثالث : كيفية توزيع الوقت على الأعمـــال والمـــهام المختلفـــة.

لقد تم الاستغناء عن هذا القسم من الاســـتبانة المســـتخدمة فـــي دراســـة الكيلانـــي، حيـــث أن المهام التي يقوم بها مدير شركة صناعية تختلف اختلافاً كليـــاً عــن المـــهام التـــي يقـــوم بـــها رئيس القسم الأكاديمي في الجامعة فمدير الشركة الصناعيـــة يعمــل مــن ســت إلـــى ثمـــاني ساعات يومياً وفق ما هو معتمد، ويقوم بأعمال يوميـــة متجانســـة أو متشابهـــة نســـبياً يســـهل حساب الوقت التقريبي المستغرق لأدائها بالدقيقة، على عكس رئيـــس القســـم الأكـــاديمي فـــي الجامعة، الذي يعمل ثماني ساعات يومياً وفق ما هو معتمـــد فـــي الجامعـــة، ويقـــوم بأنشطـــة ومهام ذات طبيعة مختلفة ومتنوعة. فهناك أعمال يقـــوم بـــها رئيـــس القســـم بشكـــل يومـــي، وهناك أعمال ونشاطات أسبوعية، وهناك أعمال فصلية يقـــوم بـــها رئيـــس القسـم الأكـــاديمي لمرة واحدة خلال الفصل الدراسي، وتكون إما في بداية الفصـــل الدراســـي أو فـــي نهايتـــه.

وبناء عليه قامت الباحثة بـــالإطلاع علـــى الأدب الســـابق المتعلـــق بموضـــوع إدارة الوقت ، وبما أن هذه الدراسة هي الأولى التي تتنـــاول موضـــوع إدارة الوقـــت لـــدى رؤســـاء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلســـطينية، فقـــد قـــامت الباحثـــة بزيـــارة لبعـــض رؤســـاء الأقسام الأكاديمية للإطلاع على الأعمـــال التـــي يقومـــون بـــها، وتوجيـــه الأســـئلة المتعلقـــة بالمهام والنشاطات المطلوبة منـــهم، واســـتيضاح بعـــض الأمـــور الغامضـــة، وبنـــاء علـــى توجيهات بعض رؤساء الأقسام الأكاديمية وبالرجوع إلى النظـــام الداخلـــي للجامعـــات، التـــي تـــحدد فيه مسؤوليات ومهام رئيـــس القسم الأكـــاديمي في الجامعـــة، تـــم بنـــاء هـــذا القســـم

من الاستبانة حيث تكون من (٢٨) فقرة، كل فقـــرة منـــها تتنـــاول نشاطـــاً (عمـــلاً) مـــن النشاطات التي يقوم بها رئيس القسم الأكاديمي فـــي الجامعـــة.

أما بالنسبة لكيفية توزيع الوقت على مختلـــف الأعمـــال والنشاطـــات، وعلـــى اعتبـــار أن رئيس القسم يعمل ثماني ساعات يومياً ، وخمسة أيـــام أســـبوعياً ، وســـتة عشـــر أســـبوعاً فصلياً، ولحساب الوقت التقريبي، الـــذي يصرفـــه رئيـــس القســـم الأكـــاديمي علـــى مختلـــف النشاطات استخدمت الباحثة الدقائق كوحـــدة زمنيـــة ثابتـــة لتحديـــد الوقـــت التقريبـــي الـــذي يصرفه رئيس القسم على مختلف النشاطات والأعمال التي يقـــوم بـــها ســـواء أكـــانت يوميـــة أم أسبوعية أم فصليـــة.

وبالتالي يتكون هذا القسم من الاستبانة مـــن أربعـــة أجـــزاء :

الجزء الأول – يتضمن تحديد مختلف النشاطات والأعمـــال التـــي يقـــوم بـــها رئيـــس القســـم الأكاديمي في الجامعـــة .

الجزء الثاني – الأعمال اليومية – بالدقائق وتمّت تجزئتها إلـــى خمـــس فئـــات (أقـــل مـــن ٥ دقائق)، (٥–١٠) ، (١٠– ٢٠) ، (٢٠ – ٣٠) ، (اكـــثر مـــن ٣٠ دقيقـــة).

الجزء الثالث – الأعمال الأســـبوعية – بالدقـــائق

وعلى اعتبار أن رئيس القسم يعمل خمسة أيام أسبوعياً، تمّ ضـــربُ كـــل رقـــم فـــي مختلـــف فئـــات الجـــزء الثـــاني بخمســـة لتحديد الوقت التقريبي الأســـبوعي الـــذي يصرفـــه رئيـــس القســـم علـــى هـــذه النشاطـــــات (٥ × ٥ = ٢٥) ، (١٠ × ٥ = ٥٠) ، (٢٠ × ٥ = ٦٠)

...... وهكذا

فأصبحت الفئات كالتـــالي :

(أقـل مـن ٢٥ دقيقـة) ، (٢٥ – ٥٠) ، (٥٠ – ١٠٠)، (١٠٠ – ١٥٠) ، (أكــثر مــن ١٥٠ دقيقة)

الجزء الرابع – الأعمال الفصليــة – بالدقــائق

وعلى اعتبار أن رئيس القسم يعمـل سـتة عشـر أسـبوعاً فـي الفصـل الدراسـي الواحـد ولتحديد الوقت التقريبـــي الفصلـي الـذي يصرفـه رئيـس القسـم الأكـاديمي علـى هـذه النشاطات ، تم ضرب كل رقم في مختلف فئات الجــزء الثـالث ب ١٦ مثـلاً

(٢٥ × ١٦ = ٤٠٠) ، (٥٠ × ١٦ = ٨٠٠) ، (١٠٠ × ١٦ = ١٦٠٠) ..... وهكـــــذا

فأصبحت الفئات كالتـــالي :

(أقـل مـن ٤٠٠ دقيقـة)، (٤٠٠–٨٠٠) ، (٨٠٠–١٦٠٠) ، (١٦٠٠–٢٤٠٠)، (أكـثر مـن ٢٤٠٠ دقيقة)

تقنين أداة الدراســة :

صدق الأداة :

للتحقق من صدق أداة الدراسة، تم عرضُــها علـى لجنــة مـن المحكميـن، تكونـت من عشرة محكمين، من ذوي الاختصــاص والخـبرة فـي كليـة العلـوم التربويـة، وكليـة الاقتصاد والعلوم الإدارية في جامعة النجاح الوطنية وجامعــة القـدس، وذلـك للحكـم علـى مدى مناسبة كل فقرة من حيث صياغتها ومدى تحقيقها للـهدف الـذي وضعـت مـن اجلـه. وقد اختيرت الفقـرات التـي اجمـع عليـها المحكمـون، وعدلـت الفقـرات التـي اقـترح المحكمون تعديلها أو إعادة صياغتـها بعـد إبـداء توجيهاتـهم وملاحظاتـهم المكتوبـة، ثـم صيغت فقرات الأداة بصورتها الجديدة. وعرضت من جديـد علـى لجنـة المحكميـن الذيـن أجمعوا على صدق مضمون الفقــرات.

ثبات أداة الدراسة :

من أجل تحديد معامل الثبات لأداتي الدراسة استخدمت طريقة الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach - Alpha) حيث وصل معامل ثبات استبانة إدارة الوقت إلى (٠,٧٥) واستبانة توزيع الأوقات (٠,٩٦)، وهما جيدان، ويفيان بأغراض الدراسة.

إجراءات الدراسة :

بعد التأكد من صدق الاستبانة في قياس الهدف الذي وضعت من أجله.وثباتها، قامت الباحثة بما يلي :

١. إعداد مغلفات خاصة لكل جامعة في الضفة الغربية.

٢. زيارة رؤساء الأقسام في بعض الجامعات وتوزيع الاستبانة عليهم.

٣. في حالة عدم تمكن الباحثة من مقابلة رئيس القسم، وضع على المغلف القسم الأكاديمي الذي يرأسه والجامعة، مثلاً :

السيد رئيس قسم الهندسة المدنية المحترم

جامعة بيرزيت

٤. وزعت أداة الدراسة على رؤساء الأقسام الأكاديمية للفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي ١٩٩٦ / ١٩٩٧ م.

٥. في حالة عدم وجود رئيس القسم الأكاديمي " بسبب السفر مثلاً " كان يعبئ الاستبانة القائم بأعمال رئيس القسم.

٦. كان عدد الاستبانات الراجعة (٨١) استبانة من أصل (٩٠)، فكانت نسبة المستجيبين (٩٠ %)، وكان عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (٧٩) استبانة، أي بنسبة (٨٧ %).

٧. استغرقت عملية جمع المعلومات ٤٥ يوماً.

محددات الدراسة:

واجهت الباحثة بعض الصعوبات في تعبئة الاستبانة: منها رفض بعض رؤساء الأقسام تعبئة الاستبانة بحجة كثرة الأشغال، أو لكثرة عدد الاستبانات التي وصلت لرؤساء الأقسام لتعبئتها في نفس الفترة، مما اضطر الباحثة لزيارة رؤساء الأقسام في بعض الجامعات لأكثر من مرة لتعبئة الاستبانة.

المعالجات الإحصائية

من أجل الإجابة عن أسئلة الدراسات استخدمت المعالجات الإحصائية التالية :

١- المتوسطات الحسابية والنسب المئوية.

٢- الانحرافات المعيارية والنسب المئوية.

٣- التكرارات والنسب المئوية.

٤. معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach - Alpha) لحساب معامل الثبات.

ومن أجل تفسير النتائج اعتمدت النسب المئويـــة التاليــة :

- (٨٠ % فما فــوق)	درجة كبيرة جداً	
- (٧٠% - ٧٩,٩ %)	درجة كبيرة	
- (٦٠ % - ٦٩,٩ %)	متوسطة	
- (٥٠% - ٥٩,٩ %)	قليلة	
- (أقل مــن ٥٠ %)	قليلة جداً	(صالح،١٩٩٧)

الفصل الرابع

عرض النتائج

يتناول هذا الفصل عرض نتائج الدراسة علـــى النحـــو التـــالي :-

أولاً – النتائج المتعلقـــة بالســـؤال الأول:

ما هي نظرة رؤساء الأقسام الأكاديميـــة فـــي جامعـــات الضفـــة الغربيـــة إلى موضوع الوقـــت ؟

من أجل الإجابة عـــن هـــذا الســـؤال اســـتخدمت المتوســـطات الحســـابية، والنســـب المئوية لكل فقرة من فقرات مجال موضـــوع الوقـــت. وللمجـــال الكلـــي اســـتخدمت الدرجـــة الكلية للمجال، ونتائج الجدول (٧) تبيـــن ذلـــك.

الجدول (٧)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لنظرة رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعات الضفة الغربية لموضوع الوقت

(ن = ٧٩)

الرقم المتسلسل	الرقم في الاستبانة	الفقرات	متوسط الاستجابة*	النسبة المئوية (%)	النظرة للوقت
١	١	الوقت عبارة عن عدو للمدير المستعجل الذي يهتم بأعمال هامشية	٣,٩١	%٧٨,٢	كبيرة
٢	١٢	الوقت من موارد الإدارة المهمة، وتكمن أهميته في تأثيره بالطريقة التي تستخدم فيها الموارد الأخرى	٤,٤٤	%٨٨,٨	كبيرة جداً
٣	١٥	وقت العمل الرسمي يكفي لأداء عمل اليوم	٣,٧٠	%٧٤	كبيرة
٤	١٨	الاستخدام السليم للوقت يبين عادة الفرق بين الإنجاز والفشل	٤,١٨	%٨٣,٦	كبيرة جداً
٥	٢٨	الوقت عندي مساوٍ للمال	٣,٨٠	%٧٦	كبيرة
٦	٣١	تسند إلي مهام كبيرة ومع ذلك يتوفر الوقت المناسب لإتمامها	٣,٢٥	%٦٥	متوسطة
٧	٣٤	استغلال الوقت مهارة من المهارات الأساسية التي يجب على المدير الفعال أن ينميها ويطورها	٤,٣٨	%٨٧,٦	كبيرة جداً
		النظرة الكلية لمجال موضوع الوقت	٣,٩٥	%٧٩	كبيرة

• أقصى درجة للاستجابة (٥) درجات.

ويتضح من الجدول (٧) أن نظرة رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعات الضفة الغربية لموضوع الوقت كانت كبيرة جداً على الفقرات ذات الأرقام (١٢،١٨،٣٤) حيث كانت النسب المئوية للاستجابة عليها اكثر من (٨٠%)، وكانت كبيرة على

الفقرات (١،١٥،٢٨) حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة عليها بين (٧٤% - ٧٨,٢%) ، وكانت النسبة المئوية متوسطة على الفقرة رقم (٣١) إذ وصلت النسبة المئوية للاستجابة عليها إلى (٦٥%). وفيما يتعلق بالنظرة الكلية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعات الضفة الغربية لموضوع الوقت فقد كانت كبيرة إذ وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (٧٩%).

ثانياً : النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

ما هي نظرة رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعات الضفة الغربية لموضوع إدارة الوقت ؟

من أجل الإجابة عن هذا السؤال استخدمت المتوسطات الحسابية، والنسب المئوية لكل فقرة من فقرات المجال، والمجال الكلي، ونتائج الجدول (٨) تبين ذلك.

الجدول رقم (٨)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لنظرة رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعات الضفة الغربية لإدارة الوقت .

(ن = ٧٩)

الرقم المتسلسل	الرقم في الاستبانة	الفقرات	متوسط الاستجابة*	النسبة المئوية (%)	النظرة لإدارة الوقت
١	٦	إدارة الوقت هي إدارة الـذات	٤,٣٨	%٨٧,٦	كبيرة جداً
٢	١٩	الإدارة الجيدة للوقت تعمل على زيادة الإنتاجية والأداء العام	٤,٤٩	%٨٩,٨	كبيرة جداً
٣	٢٢	لإدارة وقت إدارة فاعلة يجب توجيه نظرك نحو النتائج بدلاً من القلق حول الإجراءات	٣,٧٨	%٧٥,٦	كبيرة
٤	٣٦	إن قدرة المدير على تبني القرارات الجيدة واتخاذها في الوقت المناسب توفر له الوقت الثمين الذي يحتاجه لحل المشاكل التنظيمية المعقدة	٤,٢٩	%٨٥,٨	كبيرة جداً
		النظرة الكلية لمجال إدارة الوقت	٤,٢٩	%٨٥,٨	كبيرة جداً

• أقصى درجة للاستجابة (٥) درجات

ويتضح من الجدول (٨) أن نظرة رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعات الضفة الغربية كانت كبيرة جداً على الفقرات ذات الأرقام (٦، ١٩، ٣٦) إذ كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها اكثر من (٨٠%) ، وكانت كبيرة على الفقرة (٢٢) إذ وصلت النسبة المئوية للاستجابة عليها إلى (٧٥,٦%).

وفيما يتعلق بالنظرة الكلية لمجال إدارة الوقت وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (٨٥,٨%)، ومثل هذه النسبة تعبر عن درجة كبيرة جداً للمجال.

ثالثاً : النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

ما هي الأسباب أو المعوقات التي " إن وجدت " التي تحول دون استخدام رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعات الضفة الغربية لوقتهم بطريقة فعالة؟

للإجابة عن هذا السؤال استخدمت المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لكل فقرة، وللمجال ككل، ونتائج الجدول (٩) تبين ذلك.

الجدول (٩)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لأسباب أو معوقات إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعات الضفة الغربية. (ن = ٧٩)

الرقم المتسلسل	الرقم في الاستبانة	الفقرات	متوسط الاستجابة*	النسبة المئوية (%)	درجة المعوقات
١	٢	طول الإجراءات وتعقيدها يؤثران على موافاتي بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرار	١,٩١	%٣٨,٢	قليلة جداً
٢	٣	اشعر بوضوح أنظمة الاتصال في المؤسسة	٣,٠٨	%٦١,٦	متوسطة
٣	٤	افضل الرد على المكالمات الهاتفية بنفسي	٢,٥٣	%٥٠,٦	قليلة
٤	٥	المعلومات المتوفرة لدى المتعلقة بالعمل كافية	٢,٣٢	%٤٦,٤	قليلة جداً
٥	٨	متأكد من حدود سلطتي في وظيفتي الحالية	٢,٢٠	%٤٤	قليلة جداً
٦	٩	المهام الموكلة إلي واضحة وغير معقدة	٢,٢٥	%٤٥	قليلة جداً
٧	١٣	بعض المكالمات الهاتفية الواردة تفقدني جزءاً من التركيز فيما كنت أمارسه أثناء وصول المكالمة	٢,٢٧	%٤٥,٤	قليلة جداً
٨	١٤	مراجعة الأساتذة والطلبة دون تحديد مواعيد سابقة	٢,٤٩	%٤٩,٨	قليلة جداً
٩	٢٠	اعمل في ظل سياسات وإجراءات محددة	٢,١٣	%٤٢,٦	قليلة جداً
١٠	٢١	هناك ضغط دائم في العمل لا يعطيني الفرصة الكاملة للراحة	٢,٤٤	%٤٨,٨	قليلة جداً
١١	٢٩	تمتاز وظيفتي بتحديد الأهداف	٢,١٨	%٤٣,٦	قليلة جداً
		المعوقات الكلية للمجال	**٢,٣٥**	**%٤٧**	**قليلة جداً**

* أقصى درجة للاستجابة (٥) درجات

يتضح من الجدول (٩) أن المعوقات كانت متوسـطة علـى الفقـرة رقـم (٣) حيـث وصلت النسبة المئوية للاستجابة عليها إلـى (٦١,٦%)، وكـانت قليلـة علـى الفقـرة رقـم (٤) حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة عليـها (٥٠,٦٠%)، وكـانت قليلـة جـداً علـى الفقـرات (٢،٥،٨،٩،١٣،١٤،٢٠،٢١،٢٩)، حيـث كـانت النسـبة المئويـة للاسـتجابة عليها اقل مـن (٥٠%).

وفيما يتعلق بدرجة المعوقات الكلية وصلت النسـبة المئويـة للاسـتجابة عليـها إلـى (٤٧%)، ومثل هذه النسب تعبر عن درجة معوقـات قليلـة جـداً.

رابعاً : النتائج المتعلقة بالسـؤال الرابـع:

هل هناك أوقات غير مسـتغلة لـدى رؤسـاء الأقسـام الأكاديميـة فـي جامعات الضفة الغربيـة؟

من أجل الإجابة عن هذا السؤال استخدمت المتوسـطات الحسـابية لكـل فقـرة مـن الفقرات، وللمجال ككل، ونتائج الجدول (١٠) تبيـن ذلـك.

الجدول رقم (١٠)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للأوقات غير المستغلة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعات الضفة الغربية.

(ن = ٧٩)

الرقم المتسلسل	الرقم في الاستبانة	الفقرات	متوسط الاستجابة*	النسبة المئوية (%)	درجة الوقت غير المستغل
١	٧	عادة ما اجتمع مع الزملاء لمناقشة أمور خارجة عن نطاق العمل	٣,١٤	%٦٢,٨	متوسطة
٢	١٠	عادة ما تردني مكالمات هاتفية بغرض الحصول على موافقات روتينية بخصوص العمل	٣,٣٢	%٦٦,٤	متوسطة
٣	٣٠	المجاملات وطرق الترحيب هي طرق جيدة لكسب ود الآخرين	٣,٥٤	%٧٠,٨	كبيرة
٤	٣٢	أجالس من يزورني في أثناء ساعات العمل، دون استياء	٢,٨٢	%٥٦,٤	قليلة
٥	٣٣	اخصص وقتاً كافياً في انتظار معلومة أو البحث عن معلومة قد تكون هامة	٣,٤٧	%٦٩,٤	متوسطة
٦	٣٧	عادة ما أقوم بأعمال يمكن لغيري من المدرسين القيام بها	٤,٠١	%٨٠,٢	كبيرة جداً
٧	٣٩	الطبيعة البشرية تجعل الشخص يستغل العمل، وينشغل من اجل ملء فترات الوقت الجامدة	٣,٢٤	%٦٤,٨	متوسطة
		المجال الكلي للأوقات غير المستغلة	٣,٣٦	%٦٧,٢	متوسطة

• أقصى درجة للاستجابة (٥) درجات

ويتضح من الجدول (١٠) أن درجة الأوقات غير المستغلة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعات الضفة الغربية كانت كبيرة جدا على الفقرة (٣٧)، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة عليها (٨٠,٢%)، وكانت كبيرة على الفقرة (٣٠) حيث

وصلت النسبة المئوية للاستجابة عليها إلى (٧٠,٨%)، وكانت متوسطة على الفقرات (٧، ١٠، ٣٣، ٣٩)، حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة عليها بين (٦٤,٨% - ٦٩,٤ %) وكانت قليلة على الفقرة (٣٢)، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة عليها إلى (٥٦,٤%).

وفيما يتعلق بالدرجة الكلية للأوقات غير المستغلة، وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (٦٧,٢%) ومثل هذه النسبة تعبر عن درجة متوسطة.

خامساً : النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس:

ما هي درجة تحقيق المقترحات المقدمة لتحسين إدارة الوقت وتقليل الفاقد منه ما أمكن من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعات الضفة الغربية؟

للاجابة عن هذا السؤال استخدمت المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لكل فقرة من فقرات المجال، والمجال الكلي، ونتائج الجدول (١١) تبين ذلك.

الجدول رقم (١١)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للمقترحات المقدمة لتحسين إدارة الوقت من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعات الضفة الغربية.

(ن = ٧٩)

الرقم المتسلسل	الرقم في الاستبانة	الفقرات	متوسط الاستجابة*	النسبة المئوية (%)	درجة المعوقات
١	١١	اقوم بالاعتذار للزائرين الشخصيين عن مقابلتهم واقنعهم بمناقشة الامور الشخصية خارج نطاق العمل	٣,٥٦	%٧١,٢	كبيرة
٢	١٦	لدى فرص كثيرة للنمو والتقدم ومعرفة مهارات جديدة باستمرار	٣,٤٧	%٦٩,٤	متوسطة
٣	١٧	تعمل السكرتارية لدي بتسجيل البيانات والمعلومات بالطرق المناسبة لتكون جاهزة للاستفادة منها عند الحاجة	٣,٢٢	%٦٤,٤	متوسطة
٤	٢٣	اقوم بتحديد المهام والمسؤوليات المطلوبة من المدرسين	٤,٠٠	%٨٠	كبيرة جداً
٥	٢٤	امنح الاساتذة الصلاحيات اللازمة لتحقيق المهام والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم	٤,٤٢	%٨٨,٤	كبيرة جداً
٦	٢٥	احاول باستمرار الحصول على (تغذية راجعة) للاطلاع على سير العملية الاكاديمية	٤,٢٢	%٨٤,٤	كبيرة جداً
٧	٢٦	فرز غير المرغوب من المكالمات الهاتفية المحولة عن طريق السكرتارية دون احراج الطرف الاخر	٣,٥٧	%٧١,٤	كبيرة
٨	٢٧	اعطي التعليمات والارشادات بشكل واضح لتجنب الازدواجية وتضييع الوقت والجهد	٤,٢٥	%٨٥	كبيرة جداً
٩	٣٥	احدد مواعيد سابقة للمقابلة، على ان تتم في الحالات الضرورية فقط	٣,٨٠	%٧٦	كبيرة
١٠	٣٨	اقوم باستخدام الحاسبات الالكترونية ونظم المعلومات الحديثة في معالجة البيانات لتوفير الوقت والجهد	٣,٣٣	%٦٦,٦	متوسطة
١١	٤٠	توجد رقابة فاعلة وكافية على موضوع الوقت في جامعتي	٢,٧٢	%٥٤,٤	قليلة
١٢	٤١	توجد دورات للتدريب على أهمية الوقت وسبل ادارته؟	٢,١٠	%٤٢	قليلة جداً
		الدرجة الكلية للمقترحات	٣,٥٥	%٧١	كبيرة

• أقصى درجة للاستجابة (٥) درجات

يتضح من الجدول (١١) ان أهمية المقترحات كانت كبيرة جداً على الفقرات (٢٣، ٢٤، ٢٥، ٢٧)، حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها اكثر من (٨٠%)، وكانت كبيرة على الفقرات (١١، ٢٦، ٣٥) حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة عليها بين (٧١,٢% - ٧٦ %)، وكانت متوسطة على الفقرات (١٦، ١٧، ٣٨) حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة عليها بين (٦٤,٤% - ٦٩,٤ %)، وكانت قليلة على الفقرة (٤٠) حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة عليها الى (٥٤,٤%) وكانت قليلة جداً على الفقرة (٤١) حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة عليها الى (٤٢%).

وفيما يتعلق بالدرجة الكلية للمقترحات وصلت النسبة المئوية للاستجابة الى (٧١%) ومثل هذه النسبة تعبر عن درجة أهمية كبيرة.

سادساً : النتائج المتعلقة بالسؤال السادس:

هل تتأثر إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعات الضفة الغربية بمتغير الجنس ؟

من أجل الاجابة عن هذا السؤال استخدمت المتوسطات الحسابيه والانحرافات المعيارية لكل مجال من مجالات ادارة الوقت، ونتائج الجدول (١٢) تبين ذلك.

الجدول (١٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لادارة الوقت لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعات الضفة الغربية تبعاً لمتغير الجنس

مجالات ادارة الوقت	ذكور (ن = ٧١)		اناث (ن = ٨)	
	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري
مجال نظرة رؤساء الاقسام الاكاديمية للوقت	٣,٩٦	٠,٤٢	٣,٨٣	٠,٤٤
مجال نظرة رؤساء الاقسام الاكاديمية لادارة الوقت	٤,٢٢	٠,٥٤	٤,٣٤	٠,٣٢
مجال معوقات ادارة الوقت	٢,٣٦	٠,٣٦	٢,١٨	٠,٤١
مجال المقترحات	٣,٥٣	٠,٤١	٣,٧٣	٠,٤٤
مجال الاوقات غير المستغلة	٣,٣٦	٠,٥٠	٣,٣٧	٠,٣٠
الكلي (المجالات مجتمعة)	٣,٤٨	٠,٢٠	٣,٤٩	٠,١٩

يتضح من الجدول (١٢) ان المتوسطات الحسابية لمجالات نظرة رؤساء الأقسام الأكاديمية للوقت، ونظرة رؤساء الأقسام لادارة الوقت، والمعوقات لادارة الوقت، كانت أعلى عند الذكور منها عند الاناث، حيث كانت المتوسطات على هذه المجالات عند الذكور على التوالي (٣,٩٦، ٤,٢٢، ٢,٣٦) بينما كانت المتوسطات عند الاناث عليها على التوالي (٣,٨٣، ٤,٣٤، ٢,١٨). وفيما يتعلق بمجالي المقترحات والاوقات غير المستغلة كانت المتوسطات عند الاناث أعلى منها عند الذكور حيث كانت المتوسطات على التوالي عند الاناث (٣,٧٣، ٣,٣٧) فيما كانت عند الذكور (٣,٥٣، ٣,٣٦).

وفيما يتعلق بالكلي للمجـــالات مجتمعـــة تبيــن ان هنـــاك تقاربـــاً بيــن المتوســـطات وبفارق بسيط لصالح الاناث حيث وصل المتوسط عند الذكـــور الــى (٣,٤٨) بينمـــا كـــان عند الانـــاث (٣,٤٩).

سابعاً : النتائج المتعلقة بالســؤال الســابع:

هل تتأثر ادارة الوقت عند رؤســـاء الأقســام الأكاديميــة فـــي جامعـــات الضفة الغربية بمتغير العمـــر ؟

للاجابة عن هذا السؤال اســـتخدمت المتوســـطات الحســـابية والانحرافـــات المعياريـــة لكل مجال من مجالات الدراسة، والمجال الكلي، ونتـــائج الجـــدول (١٣) تبيـــن ذلـــك.

الجدول (١٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الضفة الغربية تبعاً لمتغير العمر.

مجالات إدارة الوقت	اقل من ٤٠ سنة (ن = ٣٦)		٤٠ – ٥٠ (ن = ٣٤)		اكثر من ٥٠ (ن = ٩)	
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مجال نظرة رؤساء الأقسام الأكاديمية للوقت	٣,٩٥	٠,٤٤	٣,٨٦	٠,٣٩	٤,٢٥	٠,٣١
مجال نظرة رؤساء الأقسام الأكاديمية لإدارة الوقت	٤,١٨	٠,٥٧	٤,٢٢	٠,٤٥	٤,٥	٠,٥٧
مجال معوقات إدارة الوقت	٢,٣٣	٠,٣٨	٢,٣٥	٠,٣٧	٢,٣٣	٠,٣٩
مجال المقترحات	٣,٥٨	٠,٣٩	٣,٤٨	٠,٤٢	٣,٦٩	٠,٥١
مجال الأوقات غير المستغلة	٣,٣٤	٠,٤٦	٣,٣٦	٠,٥٠	٣,٤٦	٠,٥٧
الكلي (المجالات مجتمعة)	٣,٤٧	٠,٢٠	٣,٤٥	٠,٢٠	٣,٦٤	٠,١٥

ويتضح من الجدول (١٣) ما يلـــي :

١.مجال نظرة رؤساء الأقســام للوقــت :

كان أعلى متوسط عند الفئة العمرية أكثر من ٥٠ ســنة (٤,٢٥)، يليــهم الفئــة العمريــة أقل من ٤٠ سنة (٣,٩٥)، وأخيراً الفئــة العمريــة ٤٠ –٥٠ ســنة (٣,٨٦).

٢.مجال نظرة رؤساء الأقســام لإدارة الوقــت:

كان أعلى متوسط عند الفئة العمرية أكثر مــن ٥٠ ســنة (٤,٥٠) يليــهم الفئــة العمريــة ٤٠ – ٥٠ (٤,٢٢)، تليهم الفئة العمرية أقــل مــن ٤٠ ســنة (٤,١٨).

٣. مجال معوقات إدارة الوقـــت:

كان أعلى متوسط عند الفئة العمرية ٤٠- ٥٠ ســنة (٢,٣٥) يليــهم الفئتــان العمريتــان أقل من ٤٠ سنة ، أكثر مــن ٥٠ ســنة بنفــس المتوســط (٢,٣٣)، ويلاحــظ أن جميــع المتوسطات كانت تعــبر عــن درجــة قليلــة جــداً حيــث كــانت أقــل مــن (٢,٥) أي (٥٠%).

٤. مجال المقترحـــات:

كان أعلى متوسط عند الفئة العمرية أكثر مــن ٥٠ ســنة (٣,٦٩) يليــهم الفئــة العمريــة أقل من ٤٠ سنة (٣,٥٨)، يليهم الفئـــة العمريـــة ٤٠ - ٥٠ ســنة (٣,٤٨).

٥. مجال الأوقات غير المســـتغلة:

كان أعلى متوسط عند الفئة العمرية اكثر مــن ٥٠ ســنة (٣,٤٦) يليــهم الفئــة العمريــة ٤٠-٥٠ سنة (٣,٣٦)، وأخيراً الفئة العمرية اقـــل مــن ٤٠ ســنة (٣,٣٤).

٦. الكلي (المجالات مجتمعـــة):

كان أعلى متوسط عند الفئة العمرية أكثر مـــن ٥٠ ســنة (٣,٦٤)، يليــه الفئــة العمريــة أقل من ٤٠ سنة (٣,٤٧)، يليه الفئـــة العمريـــة ٤٠-٥٠ ســنة (٣,٤٥).

ثامناً : النتائج المتعلقة بالسؤال الثامن:

هل تتأثر إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعات الضفة الغربية بمتغير الرتبة الأكاديمية ؟

للإجابة عن هذا السؤال استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من مجالات إدارة الوقت، والمجال الكلي، ونتائج الجدول (١٤) تبين ذلك.

الجدول (١٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعات الضفة الغربية تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية

مجالات إدارة الوقت	أستاذ (ن = ٦)		أستاذ مشارك (ن = ١٤)		أستاذ مساعد (ن = ٤٨)		غير ذلك(محاضر ومدرس) (ن = ١١)	
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مجال نظرة رؤساء الأقسام للوقت	٣,٨٨	٠,١٨	٣,٨٤	٠,٤٣	٣,٩٨	٠,٤٢	٣,٤٧	٠,٥١
مجال إدارة الوقت	٤,٠٤	٠,٥٥	٤,٢١	٠,٤٤	٤,٢٧	٠,٥٦	٤,٢٢	٠,٤٦
مجال معوقات إدارة الوقت	٢,٤٢	٠,٤	٢,٢١	٠,٢٦	٢,٣٨	٠,٤٢	٢,٣٠	٠,٢٣
مجال المقترحات	٣,٥٢	٠,٢٩	٣,٥٥	٠,٤٧	٣,٥٣	٠,٤٣	٣,٦٥	٠,٤٢
مجال الأوقات غير المستغلة	٣,٥٢	٠,٢٣	٣,٤٢	٠,٥٤	٣,٣٦	٠,٥٠	٣,٢٠	٠,٤٤
الكلي (المجالات مجتمعة)	٣,٤٧	٠,٢٤	٣,٤٥	٠,٢١	٣,٥٠	٠,٢٧	٣,٤٧	٠,٢٨

يتضح من الجدول (١٤) أن نظرة رؤساء الأقسام لإدارة الوقت على المجالات المختلفة، والكلي، تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية ، جاء على النحو التالي :-

١. مجال نظرة رؤساء الأقسام للوقت

كان أعلى متوسط لرتبة أستاذ مساعد (٣,٩٨)، ويليه أستاذ (٣,٨٨)، ويليه أستاذ مشارك (٣,٨٤)، وأخيراً غير ذلك (محاضر ، مدرس) (٣,٤٧).

٢. مجال إدارة الوقت

كان أعلى متوسط لرتبة أستاذ مساعد (٤,٢٧)، ويليه غير ذلك(محاضر، مدرس) (٤,٢٢)، ويليه أستاذ مشارك (٤,٢١) وأخيراً رتبة أستاذ (٤,٠٤)، ويلاحظ أن جميع المتوسطات اكثر من (٤) أي ما نسبته (٨٠%) فما فوق، وهذا مؤشر على أهمية المجال عند جميع الرتب الأكاديمية بدرجة كبيرة جداً.

٣. مجال معوقات إدارة الوقت

كان أعلى متوسط للمعوقات عند رتبة أستاذ (٢,٤٢)، ويليه أستاذ مساعد (٢,٣٨)، ويليه غير ذلك (محاضر، مدرس) (٢,٣٠) وأخيراً أستاذ مشارك (٢,٢١).

ومن خلال المتوسطات تبين أن جميع المتوسطات اقل من (٢,٥٠) أي (٥٠%) ، وهذا بدوره يبين أن معوقات إدارة الوقت عند الرتب الأكاديمية المختلفة في جامعات الضفة الغربية كانت قليلة جداً.

٤. مجال المقترحـــات

كان أعلى متوسط للمقترحات عند الرتبـــة الأكاديميـــة غـــير ذلـــك (محـــاضر، مـــدرس) (٣,٦٥)، ويليه أستاذ مشارك (٣,٥٥)، ويليه رتبـــة أســـتاذ مســـاعد (٣,٥٣) ويليـــه رتبة أســـتاذ (٣,٥٢).

٥. مجال الأوقات غير المســـتغلة

كان أعلى متوسط عند رتبة أســـتاذ (٣,٥٢)، ويليـــه رتبـــة أســـتاذ مشـــارك (٣,٤٢)، ويليه رتبة أستاذ مساعد (٣,٣٦)، وأخيراً غـــير ذلـــك (محـــاضر، مـــدرس) (٣,٢٠).

٦. الكلي (المجالات مجتمعـــة)

كان أعلى متوسط عند رتبة أستاذ مساعد (٣,٥٠)، ويليه أســـتاذ وغـــير ذلـــك (محـــاضر، مدرس) بنفس المتوسط (٣,٤٧)، وأخـــيراً رتبـــة أســـتاذ مشـــارك (٣,٤٥)، ومـــن خـــلال النتائج تبين تقارب المتوسطات تبعاً لمتغـــير الرتبـــة الأكاديميـــة.

تاسعاً : النتائج المتعلقة بالسـؤال التاسـع:

هل تتأثر إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسـام الأكاديميـة فـي جامعـات الضفـة الغربية بمتغير سنوات الخبرة فـي العمـل الإداري ؟

للإجابة عن هذا السؤال استخدمت المتوسـطات الحسـابية والانحرافـات المعياريـة، لكل مجال من مجالات إدارة الوقت، والكلـي تبعـاً لمتغـير سـنوات الخـبرة عنـد رؤسـاء الأقسام الأكاديمية في جامعات الضفة الغربية، ونتائج الجـدول (١٥) تبيـن ذلـك.

الجدول (١٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعات الضفة الغربية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في العمل الإداري.

مجالات إدارة الوقت	أقل من سنتين (ن = ٢٨)		٢ – ٥ سنوات (ن = ٢١)		أكثر من ٥ سنوات (ن = ٣٠)	
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مجال نظرة رؤساء الأقسام الأكاديمية للوقت	٣,٩٨	٠,٤٠	٣,٩٥	٠,٣٨	٣,٩١	٠,٤٧
مجال نظرة رؤساء الأقسام الأكاديمية لإدارة الوقت	٤,١٦	٠,٥٤	٤,٢٧	٠,٥٠	٤,٢٨	٠,٥٣
مجال معوقات إدارة الوقت	٢,٣٨	٠,٤٤	٢,٢٥	٠,٢٩	٢,٣٦	٠,٣٦
مجال المقترحات	٣,٤١	٠,٤٦	٣,٧٥	٠,٣٦	٣,٥٣	٠,٣٧
مجال الأوقات غير المستغلة	٣,٣٣	٠,٤٤	٣,٤٢	٠,٥٣	٣,٣٤	٠,٥٠
الكلي (المجالات مجتمعة)	٣,٤٥	٠,٢٥	٣,٣٥	٠,٢٥	٣,٤٩	٠,٢٦

ويتضح من الجدول (١٥) ما يلي :

١. مجال نظرة رؤساء الأقسام للوقت

كان أعلى متوسط عند أصحاب الخبرة أقل من سنتين (٣,٩٨)، ويليهم أصحاب الخبرة (٢–٥) سنوات (٣,٩٥)، ويليهم أصحاب الخبرة أكثر من ٥ سنوات (٣,٩١).

٢. مجال إدارة الوقـــت

كان أعلى متوســـط عنـــد أصحـــاب الخـــبرة أكـــثر مـــن ٥ ســـنوات (٤,٢٨)، ويليـــهم أصحاب الخـــبرة (٢ – ٥) ســـنوات (٤,٢٧)، وأخـــيراً أصحـــاب الخـــبرة اقـــل مـــن سنتين (٤,١٦).

٣. مجال معوقات إدارة الوقـــت

كان أعلى متوسط عند أصحـــاب الخـــبرة اقـــل مـــن ســـنتين (٢,٣٨)، ويليـــه أصحـــاب الخبرة اكثر من ٥ ســـنوات (٢,٣٦)، وأخـــيراً أصحـــاب الخـــبرة (٢ – ٥) ســـنوات (٢,٢٥)، ويلاحظ أن المعوقات كانت قليلة جداً عند جميع فئـــات الخـــبرة؛ حيـــث كـــانت المتوسطات الحسابية أقـــل مـــن (٢,٥٠) أي (٥٠ %).

٤. مجال المقترحـــات

كان أعلـــى متوســـط عنـــد أصحـــاب الخـــبرة مـــن (٢ – ٥) ســـنوات (٣,٧٥)، ويليـــه أصحاب الخبرة أكثر من ٥ سنوات (٣,٥٣)، ويليه أصحـــاب الخـــبرة أقـــل مـــن ســـنتين (٣,٤١).

٥. مجال الأوقات غير المســـتغلة

كان أعلى متوسط عند أصحاب الخـــبرة (٢ – ٥) ســـنوات (٣,٤٢)، ويليـــه أصحـــاب الخبرة أكثر من ٥ سنوات (٣,٣٤)، ويليه أصحاب الخـــبرة اقـــل مـــن ســـنتين (٣,٣٣).

٦. الكلي (المجالات مجتمعـــــة)

كان أعلى متوسط عند أصحاب الخبرة أكثر مــــن ٥ ســنوات (٣,٤٩)، ويليـــه أصحـــاب الخبرة اقل من ســــنتين (٣,٤٥)، وأخــيراً أصحـــاب الخـــبرة مــن (٢ – ٥) ســنوات (٣,٣٥).

وبنظرة عامة للنتائج يلاحظ التقارب بين المتوسطات بين جميـــع فئـــات الخـــبرة.

عاشراً : النتائج المتعلقة بالســؤال العـــاشر:

هل تتأثر إدارة الوقت لدى رؤســـاء الأقســـام الأكاديميـــة فـــي جامعـــات الضفة الغربية بمتغير الجامعــــة؟

للإجابة عن هذا السؤال اســـتخدمت المتوســـطات الحســـابية والانحرافـــات المعياريـــة لكل مجال من مجالات الدراسة، والمجال الكلي، ونتـــائج الجـــدول (١٦) تبيـــن ذلـــك.

الجدول (١٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعات الضفة الغربية تبعاً لمتغير الجامعة.

مجالات إدارة الوقت	جامعة الخليل (ن = ٨)		جامعة القدس (ن = ١٢)		جامعة بيت لحم (ن = ١١)		جامعة بيرزيت (ن = ١٦)		جامعة النجاح (ن = ٣١)	
	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف
مجال نظرة رؤساء الأقسام للوقت	٣,٩٦	٠,٤٠	٣,٧٥	٠,٤٥	٣,٩٢	٠,٣٩	٤,٠١	٠,٥١	٤,٠٠	٠,٣٧
مجال نظرة رؤساء الأقسام لإدارة الوقت	٤,١٥	٠,٦٥	٤,١١	٠,٣٩	٤,٤٠	٠,٥٢	٤,١٢	٠,٦٣	٤,٣٠	٠,٤٨
مجال معوقات إدارة الوقت	٢,١٧	٠,٢٨	٢,٣١	٠,٢٩	٢,٣٩	٠,٤٦	٢,٢٦	٠,٣١	٢,٤٢	٠,٤١
مجال المقترحات	٣,٩٦	٠,٢٤	٣,٥٥	٠,٢٩	٣,٥٠	٠,٢٩	٣,٨٠	٠,٣٣	٣,٣٣	٠,٤٥
مجال الأوقات غير المستغلة	٣,٣٢	٠,٥٦	٣,٢٨	٠,٥٢	٣,٤٩	٠,٥٣	٣,٣٢	٠,٥٧	٣,٣٨	٠,٤٠
الكلي (المجالات مجتمعة)	٣,٥١	٠,١٩	٣,٤٠	٠,٢٠	٣,٥٤	٠,١٩	٣,٥٠	٠,٢٤	٣,٤٩	٠,١٩

ويتضح من الجدول (١٦) ما يلي :

١. مجال نظرة رؤساء الأقسام للوقت

كان أعلى متوسط لجامعة بيرزيت (٤,٠١)، فجامعة النجاح (٤,٠٠)، فجامعة الخليل (٣,٩٦)، فجامعة بيت لحم (٣,٩٢)، فجامعة القدس (٣,٧٥).

٢. مجال نظرة رؤساء الأقســـام لإدارة الوقــت

كان أعلى متوسط لجامعــة بيــت لحــم (٤,٤٠)، فجامعــة النجــاح (٤,٣٠)، فجامعــة الخليل (٤,١٥)، فجامعة بــيرزيت (٤,١٢)، فجامعــة القــدس (٤,١١).

٣. مجال معوقات إدارة الوقــــت

كان أعلى متوسط في جامعــــة النجــاح (٢,٤٢)، فجامعــة بيــت لحــم (٢,٣٩)،فجامعــة القدس (٢,٣١)، فجامعة بــيرزيت (٢,٢٦)، فجامعــة الخليــل (٢,١٧).

ومن خلال النظرة للمتوسطات يبدو أن درجة المعوقــات كــانت قليلــة جــداً فــي جميــع الجامعات حيث أن جميع المتوسطات كــانت اقــل مــن (٢,٥) أي (٥٠ %).

٤. مجال المقترحـــات

كان أعلى متوســط فــي جامعــة الخليــل (٣,٩٦)، فجامعــة بــيرزيت (٣,٨٠)، فجامعــة القدس (٣,٥٥)، فجامعة بيت لحـــم (٣,٥٠)، فجامعــة النجــاح (٣,٣٣).

٥. مجال الأوقات غير المســــتغلة

كان أعلى متوسط في جامعة بيــت لحــم (٣,٤٩)، فجامعــة النجــاح (٣,٣٨)، فجــامعتي الخليل وبيرزيت بنفس المتوســط (٣,٣٢)، فجامعــة القــدس (٣,٢٨).

٦. الكلي (المجالات المجتمعـــــة)

كان أعلى متوسط فـــي جامعــة بيــت لحــم (٣,٥٤)، فجامعــة الخليــل (٣,٥١)، فجامعــة بيرزيت (٣,٥٠)، فجامعة النجـــاح (٣,٤٩)، فجامعــة القــدس (٣,٤٠).

من خلال النتائج تبين التقارب في المتوســطات فــي نظــرة رؤســاء الأقســام لإدارة الوقــت في مختلف الجامعات في الضفــة الغربيــة.

الحادي عشر : النتائج المتعلقة بالسؤال الحادي عشر:

كيف يوزع رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعات الضفة الغربية وقت العمل الرسمي لديهم على الأعمال والنشاطات والمهمات المطلوب إنجازها خلال الفصل الدراسي ؟

من أجل الإجابة عن هذا السؤال استخدمت التكرارات والنسب المئوية لكل فقرة من الفقرات للأعمال التي يقوم بها رؤساء الأقسام خلال الفصل الدراسي للأعمال اليومية والأسبوعية والفصلية ونتائج الجداول (١٢)، (١٣)، (١٤)، تبين ذلك.

أ - **توزيع الوقت اليومي** - الجدول ١٧

ب - **توزيع الوقت الأسبوعي** - الجدول ١٨

ج -**توزيع الوقت الفصلي** - الجدول ١٩

الجدول (١٧)

أ - توزيع الوقت اليومي : التكرارات والنسب المئوية لتوزيع الوقت على الأعمال اليومية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعات الضفة الغربية (ن = ٧٩)

الرقم	النشاط (العمل)	أقل من ٥ دقائق		٥-١٠ دقائق		١٠-٢٠ دقيقة		٢٠-٣٠ دقيقة		أكثر من ٣٠ دقيقة	
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
١	الإشراف على وضع الخطط الدراسية.	٢٢	٢٧,٨	١٩	٢٤,١	١٨	٢٢,٨	٦	٧,٦	١٤	١٧,٧
٢	إعداد جداول المساقات للفصل الدراسي.	١٨	٢٢,٨	٢١	٢٦,٦	١٦	٢٠,٣	١٠	١٢,٧	١٤	١٧,٧
٣	توزيع مسؤوليات تدريس المساقات بين أعضاء الهيئة التدريسية.	٣٤	٤٣	١٧	٢١,٥	١٥	١٩	٧	٨,٩٠	٦	٧,٦
٤	متابعة المدرسين للتأكد من قيامهم بتحضير الخطط الدراسية لكل مادة قبل البدء بالتدريس.	٣٦	٤٥,٦	٢٢	٢٧,٨	١١	١٣,٩	٤	٥,١	٦	٧,٦
٥	تحضير لوائح الكتب المقررة في الوقت المحدد لطلبها.	٤٢	٥٣,٢	١٦	٢٠,٣	٩	١١,٤	٦	٧,٦	٦	٧,٦
٦	إرشاد الطلبة المتخصصين في وضع خططهم الدراسية.	١٠	١٢,٧	٢٠	٢٥,٣	٢٣	٢٩,١	١٢	١٥,٤	١٤	١٧,٧
٧	اجتماعات مجلس القسم وجلساته لأغراض العمل الرسمي.	١٢	١٥,٢	١٩	٢٤,١	٢٤	٣٠,٤	١٤	١٧,٧	١٠	١٢,٧
٨	تنظيم عمل المدرسين من حيث تخصيص المكاتب وغرف العمل.	٤٠	٥٠,٦	٢٦	٣٢,٩	٥	٦,٣	٢	٢,٥	٦	٧,٦
٩	إعداد مشروع ميزانية القسم بموافقة عميد الكلية وطبقاً لأنظمة الجامعة.	٣٥	٤٤,٣	١٧	٢١,٥	١٣	١٦,٥	٦	٧,٦	٨	١٠,١
١٠	رفع توصيات مجلس القسم إلى عميد الكلية فيما يتعلق بحاجة القسم من الكفاءات والأجهزة.	٢٥	٣١,٦	٣٠	٣٨	١٢	١٥,٢	٨	١٠,١	٤	٥,١
١١	تقديم تقارير شاملة عن العاملين في قسمك.	٢١	٢٦,٦	٢٩	٣٦,٧	٢٠	٢٥,٣	٤	٥,١	٥	٦,٣
١٢	تقديم تقارير إلى عميد الكلية عن سير العمل في القسم.	٢٢	٢٧,٨	٣٤	٤٣	١٤	١٧,٧	٧	٨,٩	٢	٢,٥

الرقم	النشاط (العمل)	أقل من ٥ دقائق		٥-١٠ دقائق		١٠-٢٠ دقيقة		٢٠-٣٠ دقيقة		أكثر من ٣٠ دقيقة	
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
١٣	اتصالات هاتفية داخلية وخارجية لأغراض العمل الرسمي.	١١	١٣,٩	٣٨	٣٥,٤	١٤	١٧,٧	١٣	١٦,٥	١٣	١٦,٥
١٤	مقابلة الأشخاص الراغبين في المقابلة لأغراض رسمية سواء من داخل الجامعة أم خارجها.	١١	١٣,٩	١٩	٢٤,١	١٠	١٢,٧	١٩	٢٤,١	٢٠	٢٥,٣
١٥	وجود وقت فراغ أثناء العمل.	٨	١٠,١	٢٠	٢٥,٣	١٣	١٦,٥	٢٢	٢٧,٨	١٦	٢٠,٣
١٦	قراءة المذكرات وتقارير العمل واتخاذ الإجراءات اللازمة بشأنها.	١٠	١٢,٧	١٠	١٢,٧	٢٠	٢٥,٣	١٣	١٦,٥	٢٦	٣٢,٩
١٧	قراءة الصحف اليومية وبعض المجلات وما تنشره وسائل الإعلام.	٣٧	٤٦,٨	١٤	١٧,٧	٩	١١,٤	١١	١٣,٩	٨	١٠,١
١٨	النظر في الشكاوي، وحل مشاكل الأساتذة والطلبة.	١٠	١٢,٧	١٦	٢٠,٣	٢٤	٣٠,٤	١٢	١٥,٢	١٧	٢١,٥
١٩	جولات داخلية بين الشعب بهدف متابعة تقدم سير العمل.	١٩	٢٤,١	٢٤	٣٠,٤	١٩	٢٤,١	٧	٨,٩	١٠	١٢,٧
٢٠	التدقيق في تخريج الطلبة والمساقات التي أخذوها خلال فترة الدراسة.	١٥	١٩	٢٣	٢٩,١	١٥	١٩	١٣	١٦,٥	١٣	١٦,٥
٢١	تعديل في مساقات الطلبة المنقولين من جامعة إلى أخرى.	٣٩	٤٩,٤	١٨	٢٢,٨	١٦	٢٠,٣	٣	٣,٨	٣	٣,٨
٢٢	مرافقة ضيوف رسميين ومجاملات رسمية.	١٧	٢١,٥	٢٨	٣٥,٤	١٤	١٧,٧	٩	١١,٤	١١	١٣,٩
٢٣	تدريس الطلبة وإلقاء المحاضرات.	٦	٧,٦	١١	١٣,٩	٨	١٠,١	٤	٥,١	٥٠	٦٣,٣
٢٤	إعداد البحوث التربوية التحسيلية لتطوير القسم.	١٠	١٢,٧	١٦	٢٠,٣	١٥	١٩	١٦	٢٠,٣	٢٢	٢٧,٨
٢٥	التنسيق مع عميد الكلية فيما يتعلق بشؤون امتحانات القسم وقضايا التخرج.	٣٢	٤٠,٥	١٥	١٩	١٤	١٧,٧	١٢	١٥,٢	٦	٧,٦
٢٦	متابعة طلبات التوظيف وإحالتها إلى مجلس الدائرة لإتخاذ القرار بشأنها.	٣٨	٤٨,١	١٨	٢٢,٨	١٤	١٧,٧	٥	٦,٣	٤	٥,١
٢٧	تقديم التوصيات بشان طلبات الأساتذة لتمويل أبحاثهم .	٣٧	٤٦,٨	٢٤	٣٠,٤	٨	١٠,١	٣	٣,٨	٧	٨,٩
٢٨	المشاركة في جلسات مجالس أقسام الجامعات الأخرى.	٣٨	٤٨,١	٢٢	٢٧,٨	٦	٧,٦	٦	٧,٦	٧	٨,٩

الجدول (١٨)

ب – توزيع الوقت الاسبوعي: التكرارات والنسب المئوية لتوزيع الوقت على الأعمال الاسبوعية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعات الضفة الغربية .

(ن = ٧٩)

الرقم	النشاط (العمل)	اقل من ٢٥ دقيقة		٢٥-٥٠ دقيقة		٥٠-١٠٠ دقيقة		١٠٠-١٥٠ دقيقة		أكثر من ١٥٠ دقيقة	
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
١	الإشراف على وضع الخطط الدراسية.	٢٢	٢٧,٨	١٩	٢٤,١	١٨	٢٢,٨	٦	٧,٦	١٤	١٧,٧
٢	إعداد جداول المساقات للفصل الدراسي.	١٨	٢٢,٨	٢٢	٢٧,٨	١٦	٢٠,٣	١٠	١٢,٧	١٣	١٦,٥
٣	توزيع مسؤوليات تدريس المساقات بين أعضاء الهيئة التدريسية.	٣٤	٤٣	١٨	٢٢,٨	١٥	١٩	٦	٧,٦	٦	٧,٦
٤	متابعة المدرسين للتأكد من قيامهم بتحضير الخطط الدراسية لكل مادة قبل البدء بالتدريس.	٣٧	٤٦,٨	٢٢	٢٧,٨	١١	١٣,٩	٣	٣,٨	٦	٧,٦
٥	تحضير لوائح الكتب المقررة في الوقت المحدد لطلبها.	٤٢	٥٣,٢	١٨	٢٢,٨	٨	١٠,١	٥	٦,٣	٦	٧,٦
٦	إرشاد الطلبة المتخصصين في وضع خططهم الدراسية.	١٠	١٢,٧	٢١	٢٦,٦	٢٣	٢٩,١	١١	١٣,٩	١٤	١٧,٧
٧	اجتماعات مجلس القسم وجلساته لأغراض العمل الرسمي.	١٢	١٥,٢	٢٠	٢٥,٣	٢٤	٣٠,٤	١٣	١٦,٥	١٠	١٢,٧
٨	تنظيم عمل المدرسين من حيث تخصيص المكاتب وغرف العمل.	٤١	٥١,٩	٢٥	٣١,٦	٥	٦,٣	٢	٢,٥	٦	٧,٦
٩	إعداد مشروع ميزانية القسم بموافقة عميد الكلية وطبقا لأنظمة الجامعة.	٣٥	٤٤,٣	١٨	٢٢,٨	١٣	١٦,٥	٥	٦,٣	٨	١٠,١
١٠	رفع توصيات مجلس القسم إلى عميد الكلية فيما يتعلق بحاجة القسم من الكفاءات والأجهزة.	٢٦	٣٢,٩	٣٠	٣٨	١٢	١٥,٢	٧	٨,٩	٤	٥,١
١١	تقديم تقارير شاملة عن العاملين في قسمك.	٢١	٢٦,٦	٣١	٣٩,٢	١٩	٢٤,١	٤	٥,١	٤	٥,١
١٢	تقديم تقارير إلى عميد الكلية عن سير العمل في القسم.	٢٢	٢٧,٨	٣٦	٤٥,٦	١٤	١٧,٧	٦	٧,٦	١	١,٣
١٣	اتصالات هاتفية داخلية وخارجية لأغراض العمل الرسمي.	١١	١٣,٩	٢٩	٣٦,٧	١٤	١٧,٧	١٣	١٦,٥	١٢	١٥,٢

الرقم	النشاط (العمل)	أقل من ٢٥ دقيقة		٢٥-- ٥٠ دقيقة		٥٠-١٠٠ دقيقة		١٠٠-١٥٠ دقيقة		أكثر من ١٥٠ دقيقة	
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
١٤	مقابلة الأشخاص الراغبين في المقابلة لأغراض رسمية سواء من داخل الجامعة أم خارجها.	١٢	١٥,٢	١٩	٢٤,١	١٠	١٢,٧	١٨	٢٢,٨	٢٠	٢٥,٣
١٥	وجود وقت فراغ أثناء العمل.	٨	١٠,١	٢١	٢٦,٦	١٣	١٦,٥	٢٢	٢٧,٨	١٥	١٩
١٦	قراءة المذكرات وتقارير العمل واتخاذ الإجراءات اللازمة بشأنها.	١٠	١٢,٧	١١	١٣,٩	٢٠	٢٥,٣	١٣	١٦,٥	٢٥	٣١,٦
١٧	قراءة الصحف اليومية وبعض المجلات وما تنشره وسائل الإعلام.	٣٥	٤٤,٣	١٨	٢٢,٨	٩	١١,٤	١٠	١٢,٧	٧	٨,٩
١٨	النظر في الشكاوي، وحل مشاكل الأساتذة والطلبة.	١٠	١٢,٧	١٧	٢١,٥	٢٣	٢٩,١	١٢	١٥,٢	١٧	٢١,٥
١٩	جولات داخلية بين الشعب بهدف متابعة تقدم سير العمل.	١٩	٢٤,١	٢٤	٣٠,٤	١٩	٢٤,١	٨	١٠,١	٩	١١,٤
٢٠	التدقيق في تخريج الطلبة والمساقات التي أخذوها خلال فترة الدراسة.	١٥	١٩	٢٥	٣١,٦	١٤	١٧,٧	١٢	١٥,٢	١٣	١٦,٥
٢١	تعديل في مساقات الطلبة المنقولين من جامعة إلى أخرى.	٣٩	٤٩,٤	١٨	٢٢,٨	١٦	٢٠,٣	٣	٣,٨	٣	٣,٨
٢٢	مرافقة ضيوف رسميين ومجاملات رسمية.	١٧	٢١,٥	٢٧	٣٤,٢	١٤	١٧,٧	٩	١١,٤	١٢	١٥,٢
٢٣	تدريس الطلبة وإلقاء المحاضرات.	٦	٧,٦	١٣	١٦,٥	٩	١١,٤	٣	٣,٨	٤٨	٦٠,٨
٢٤	إعداد البحوث التربوية التحسينية لتطوير القسم.	١٠	١٢,٧	١٧	٢١,٥	١٥	١٩	١٥	١٩	٢٢	٢٧,٨
٢٥	التنسيق مع عميد الكلية فيما يتعلق بشؤون امتحانات القسم وقضايا التخرج.	٣٢	٤٠.٥	١٦	٢٠,٣	١٣	١٦,٥	١٢	١٥,٢	٦	٧,٦
٢٦	متابعة طلبات التوظيف وإحالتها إلى مجلس الدائرة لإتخاذ القرار بشأنها.	٣٧	٤٦,٨	١٩	٢٤,١	١٤	١٧,٧	٥	٦,٣	٤	٥,١
٢٧	تقديم التوصيات بشان طلبات الأساتذة لتمويل أبحاثهم .	٣٧	٤٦,٨	٢٤	٣٠,٤	٨	١٠,١	٣	٣,٨	٧	٨,٩
٢٨	المشاركة في جلسات مجالس أقسام الجامعات الأخرى.	٣٨	٤٨,١	٢٢	٢٧,٨	٦	٧,٦	٦	٧,٦	٧	٨,٩

الجدول (١٩)

ج – توزيع الوقت الفصلي : التكرارات والنسب المئوية لتوزيع الوقت على الأعمال الفصلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعات الضفة الغربية

(ن = ٧٩)

الرقم	النشاط (العمل)	أقل من ٤٠٠ دقيقة		٤٠٠–٨٠٠ دقيقة		٨٠٠–١٦٠٠ دقيقة		١٦٠٠–٢٤٠٠ دقيقة		أكثر من ٢٤٠٠ دقيقة	
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
١	الإشراف على وضع الخطط الدراسية.	٢٢	٢٧,٨	٢٠	٢٥,٣	١٨	٢٢,٨	٦	٧,٦	١٣	١٦,٥
٢	إعداد جداول المساقات للفصل الدراسي.	١٩	٢٤,١	٢٢	٢٧,٨	١٦	٢٠,٣	١٠	١٢,٧	١٢	١٥,٢
٣	توزيع مسؤوليات تدريس المساقات بين أعضاء الهيئة التدريسية.	٣٥	٤٤,٣	١٨	٢٢,٨	١٥	١٩	٦	٧,٦	٥	٦,٣
٤	متابعة المدرسين للتأكد من قيامهم بتحضير الخطط الدراسية لكل مادة قبل البدء بالتدريس.	٣٧	٤٦,٨	٢٢	٢٧,٨	١١	١٣,٩	٣	٣,٨	٦	٧,٦
٥	تحضير لوائح الكتب المقررة في الوقت المحدد لطلبها.	٤٣	٥٤,٤	١٦	٢٠,٣	٩	١١,٤	٥	٦,٣	٦	٧,٦
٦	إرشاد الطلبة المتخصصين في وضع خططهم الدراسية.	١١	١٣,٩	٢٠	٢٥,٣	٢٤	٣٠,٤	١١	١٣,٩	١٣	١٦,٥
٧	اجتماعات مجلس القسم وجلساته لأغراض العمل الرسمي.	١٢	١٥,٢	١٩	٢٤,١	٢٤	٣٠,٤	١٢	١٥,٢	١٢	١٥,٢
٨	تنظيم عمل المدرسين من حيث تخصيص المكاتب وغرف العمل.	٤١	٥١,٩	٢٦	٣٢,٩	٥	٦,٣	٢	٢,٥	٥	٦,٣
٩	إعداد مشروع ميزانية القسم بموافقة عميد الكلية وطبقاً لأنظمة الجامعة.	٣٦	٤٥,٦	١٨	٢٢,٨	١٣	١٦,٥	٥	٦,٣	٧	٨,٩
١٠	رفع توصيات مجلس القسم إلى عميد الكلية فيما يتعلق بحاجة القسم من الكفاءات والأجهزة.	٢٧	٣٤,٢	٣٠	٣٨	١١	١٣,٩	٧	٨,٩	٤	٥,١
١١	تقديم تقارير شاملة عن العاملين في قسمك.	٢٣	٢٩,١	٢٩	٣٦,٧	١٩	٢٤,١	٤	٥,١	٤	٥,١
١٢	تقديم تقارير إلى عميد الكلية عن سير العمل في القسم.	٢٣	٢٩,١	٣٥	٤٤,٣	١٣	١٦,٥	٧	٨,٩	١	١,٣

الرقم	النشاط (العمل)	أقل من ٤٠٠ دقيقة		٤٠٠-٨٠٠ دقيقة		٨٠٠-١٦٠٠ دقيقة		١٦٠٠-٢٤٠٠ دقيقة		أكثر من ٢٤٠٠ دقيقة	
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
١٣	اتصالات هاتفية داخلية وخارجية لأغراض العمل الرسمي.	١٢	١٠,٢	٢٧	٣٤,٢	١٥	١٩	١٣	١٦,٥	١٢	١٥,٢
١٤	مقابلة الأشخاص الراغبين في المقابلة لأغراض رسمية سواء من داخل الجامعة أم خارجها.	١٣	١٦,٥	١٩	٢٤,١	٩	١١,٤	١٨	٢٢,٨	٢٠	٢٥,٣
١٥	وجود وقت فراغ أثناء العمل.	٨	١٠,١	٢١	٢٥,٣	١٣	١٦,٥	٢٠	٢٦,٦	١٧	٢١,٥
١٦	قراءة المذكرات وتقارير العمل واتخاذ الإجراءات اللازمة بشأنها.	١١	١٣,٩	١٣	١٦,٥	٢٠	٢٥,٣	١٢	١٥,٢	٢٣	٢٩,١
١٧	قراءة الصحف اليومية وبعض المجلات وما تنشره وسائل الإعلام.	٣٧	٤٦,٨	١٤	١٧,٧	٩	١١,٤	١١	١٣,٩	٨	١٠,١
١٨	النظر في الشكاوي، وحل مشاكل الأساتذة والطلبة.	١٠	١٢,٧	١٨	٢٢,٨	٢٤	٣٠,٤	١١	١٣,٩	١٦	٢٠,٣
١٩	جولات داخلية بين الشعب بهدف متابعة تقدم سير العمل.	٢٠	٢٥,٣	٢٣	٢٩,١	١٩	٢٤,١	٨	١٠,١	٩	١١,٤
٢٠	التدقيق في تخريج الطلبة والمساقات التي أخذوها خلال فترة الدراسة.	١٧	٢١,٥	٢٤	٣٠,٤	١٤	١٧,٧	١١	١٣,٩	١٣	١٦,٥
٢١	تعديل في مساقات الطلبة المنقولين من جامعة إلى أخرى.	٣٨	٤٨,١	٢٠	٢٥,٣	١٦	٢٠,٣	٣	٣,٨	٢	٢,٥
٢٢	مرافقة ضيوف رسميين ومجاملات رسمية.	١٧	٢١,٥	٢٧	٣٤,٢	١٥	١٩	٨	١٠,١	١٢	١٥,٢
٢٣	تدريس الطلبة وإلقاء المحاضرات.	٧	٨,٩	١٣	١٦,٥	٨	١٠,١	٣	٣,٨	٤٨	٦٠,٨
٢٤	إعداد البحوث التربوية التحسينية لتطوير القسم.	١٠	١٢,٧	١٧	٢١,٥	١٥	١٩	١٥	١٩	٢٢	٢٧,٨
٢٥	التنسيق مع عميد الكلية فيما يتعلق بشؤون امتحانات القسم وقضايا التخرج.	٣٣	٤١,٨	١٦	٢٠,٣	١٢	١٥,٢	١٢	١٥,٢	٦	٧,٦
٢٦	متابعة طلبات التوظيف وإحالتها إلى مجلس الدائرة لإتخاذ القرار بشأنها.	٣٧	٤٦,٨	١٩	٢٤,١	١٥	١٩	٥	٦,٣	٣	٣,٨
٢٧	تقديم التوصيات بشان طلبات الأساتذة لتمويل أبحاثهم .	٣٨	٤٨,١	٢٤	٣٠,٤	٨	١٠,١	٣	٣,٨	٦	٧,٦
٢٨	المشاركة في جلسات مجالس أقسام الجامعات الأخرى.	٣٨	٤٨,١	٢٣	٢٩,١	٦	٧,٦	٦	٧,٦	٦	٧,٦

ويتضح من الجــداول (١٧)، (١٨)، (١٩) أن توزيــع الوقــت علــى الأعمــال التي يقوم بها رؤساء الأقسام الأكاديميـــة خـــلال الفصــل الدراســي ســواء أكــانت يوميــة أم أسبوعية أم فصلية تبعاً للأوقات المختلفة جاء كمـــا يلـــي:-

١. (أقل من ٥ دقائق)، (وأقل من ٢٥ دقيقة)، (وأقـــل مـــن ٤٠٠ دقيقـــة) :

كانت أعلى نســبة مئويــة وتكــرار للأنشطــة ذات الأرقــام (١، ٣، ٤، ٥، ٨، ٩ ، ١٧، ٢١، ٢٥، ٢٦، ٢٧، ٢٨) على الأوقات (أقل من ٥ دقـــائق) ، (وأقـل مـــن ٢٥ دقيقـــة)، (وأقل من ٤٠٠ دقيقـــة).

٢. مـــن (٥ – ١٠ دقـــائق)، ومـــن (٢٥ – ٥٠ دقيقـــة)، ومـــن (٤٠٠- ٨٠٠ دقيقة):

كـــانت أعلـــى نســبة مئويــة وتكــرار للأنشطــة ذات الأرقــام (٢، ١٠، ١١، ١٢، ١٣، ١٩، ٢٠، ٢٢) للوقت مـــن (٥-١٠ دقـــائق)، (ومـــن ٢٥-٥٠ دقيقـــة)، (ومـــن ٤٠٠- ٨٠٠ دقيقة).

٣. مـــن (١٠-٢٠ دقيقـــة)، ومـــن (٥٠-١٠٠ دقيقـــة)، ومـــــن (٨٠٠-١٦٠٠ دقيقة):

كانت أعلى نســبة مئويــة وتكــرار للأنشطــة ذات الأرقــام (٦، ٧، ١٨) للوقــت مـــن (١٠-٢٠ دقيقة)، ومن (٥٠-١٠٠ دقيقـــة)، ومـــن (٨٠٠-١٦٠٠ دقيقـــة).

٤. من (٢٠-٣٠ دقيقة)، ومن (١٠٠-١٥٠ دقيقة)، ومن (١٦٠٠-٢٤٠٠ دقيقة):

كانت أعلى نسبة مئوية وتكرار للنشاط صاحب الرقم ١٥ للوقت من (٢٠-٣٠ دقيقة)، ومن (١٠٠-١٥٠ دقيقة)، ومن (١٦٠٠-٢٤٠٠ دقيقة).

٥. (أكثر من ٣٠ دقيقة)، (وأكثر من ١٥٠ دقيقة)، (وأكثر من ٢٤٠٠ دقيقة):

كانت أعلى نسبة مئوية وتكرار للأنشطة ذات الأرقام (١٤، ١٦، ٢٣، ٢٤) للوقت (أكثر من ٣٠ دقيقة)، (وأكثر من ١٥٠ دقيقة)، (وأكثر من ٢٤٠٠ دقيقة).

الفصل الخامس

مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

الفصل الخامس

مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

يتناول هذا الفصل عرضاً مفصلاً لمناقشة النتائج التي تضمنها الفصل السابق، والتي هدفت إلى التعرف على إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعات الضفة الغربية.

أولاً – مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

ما هي نظرة رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعات الضفة الغربية إلى موضوع الوقت؟

لقد تبين أن نظرة رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعات الضفة الغربية إلى موضوع الوقت هي كما يلي :

أظهرت نتائج الجدول (٧) ص (٨٧) أن نظرة رؤساء الأقسام كانت كبيرة جداً على الفقرات (الوقت من موارد الإدارة المهمة، وتكمن أهميته في تأثيره في الطريقة التي تستخدم بها الموارد الأخرى، والاستخدام السليم للوقت يبين عادة الفرق بين الإنجاز والفشل، استغلال الوقت مهارة من المهارات الأساسية التي يجب على المدير الفعال أن ينميها ويطورها) حيث تراوحت النسبة المئوية عليها ما بين (٨٣,٦ % – ٨٨,٨ %)، في حين كانت كبيرة على الفقرات (الوقت عبارة عن عدو للمدير المستعجل الذي يهتم بأعمال هامشية ، وقت العمل الرسمي يكفي لأداء عمل اليوم، الوقت عندي مساوٍ للمال) حيث تراوحت النسبة المئوية عليها ما بين (٧٤ % – ٧٨,٢%) . وكانت متوسطة على الفقرة (تسند إلي مهام كبيرة ومع ذلك يتوفر الوقت المناسب لإتمامها) وكانت

النسبة المئوية عليها (٦٥ %)، وفيما يتعلق بالنظرة الكلية لمجال موضوع الوقت فقد كانت كبيرة حيث بلغت النسبة المئوية عليها (٧٩ %).

وهذا يعني أن نظرة رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعات الضفة الغربية لموضوع الوقت كانت نظرة إيجابية، حيث أبدوا اهتماماً كبيراً بموضوع الوقت وأهميته، وهذا شيء منطقي قد يعود إلى أن الفئة المعنية تتمتع بدرجة كبيرة من العلم والمعرفة، فمجتمع الدراسة تكون من رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعات الضفة الغربية، وكل فرد من أفراد هذا المجتمع حاصل على درجة علمية عالية، ويشغل منصباً أكاديمياً مميزاً، ويدرك بشكل كبير الأهمية القصوى لموضوع الوقت بصفته عاملاً أساسياً يجب العمل على استغلاله بكفاءة.

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع النتائج التي توصل إليها معهد الكسندر هاملتون (١٩٧٨) والذي توصل إلى ضرورة الاهتمام والتركيز بقيمة الوقت لاعتباره من الأمور الهامة لنجاح المديرين. واتفقت مع ما نشر في مجلة الموارد الإنسانية (١٩٩٥) بأن الوقت أهم ما يميز الإداريين والمدرسين، وأنه في المستقبل سيصبح العامل الرئيسي في إدارة الجامعة. واتفقت مع دراسة الكيلاني (١٩٩٥) التي أشارت إلى أن هناك إدراكاً واسعاً لمعنى الوقت وأهميته والى قناعة أفراد العينة بحسن استغلاله.

وتعارضت مع دراسة معايعة (١٩٩١) التي أشارت إلى عدم الإدراك لأهمية الوقت وضرورة استغلاله . وتعارضت مع دراسة القريوتي وأبو شيخة (١٩٩١) التي أشارت إلى عدم وجود فلسفة واضحة لأهمية الوقت.

ثانياً – مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

ما هي نظرة رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعات الضفة الغربية إلى موضوع إدارة الوقت ؟

لقد تبين أن نظرة رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعات الضفة الغربية إلى موضوع إدارة الوقت هي كما يلي :-

أظهرت نتائج الجدول (٨) ص (٨٩) أن نظرة رؤساء الأقسام كانت كبيرة جداً على الفقرات (إدارة الوقت هي إدارة الذات، الإدارة الجيدة للوقت تعمل على زيادة الإنتاجية والأداء العام، إن قدرة المدير على تبني القرارات الجيدة واتخاذها في الوقت المناسب توفر له الوقت الثمين الذي يحتاجه لحل المشاكل التنظيمية المعقدة) حيث تراوحت النسبة المئوية عليها ما بين (٨٥,٨ % – ٨٩,٨ %) ، في حين كانت كبيرة على الفقرة (لإدارة وقت إدارة فاعلة يجب توجيه نظرك نحو النتائج بدلاً من القلق حول الإجراءات) وبلغت النسبة المئوية عليها (٥٧,٦ %) وفيما يتعلق بالنظرة الكلية لمجال إدارة الوقت فقد كانت كبيرة جداً، وبلغت النسبة المئوية عليها (٨٥,٨ %).

وهذا يشير إلى أن نظرة رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعات الضفة الغربية لمجال إدارة الوقت كانت كبيرة جداً ، حيث أبدى رؤساء الأقسام أهمية بالغة لإدارة الوقت وإدراكاً مميزاً، وهذا يعود إلى طبيعة المهام الملقاة على عاتقهم، وكبر حجم المسؤولية يفرض عليهم ذلك. فرئيس القسم الأكاديمي في الجامعة يقوم بمهام كثيرة ومتنوعة ، منها ما هو إداري لتسيير أعمال القسم، ومنها ما هو أكاديمي لتسيير العملية الأكاديمية، وهو هنا محكوم بوقت محدد لأداء هذه المهام، وبالتالي فان قدرته على القيام بمسؤلياته على أكمل وجه تتطلب منه إدارة وقت فعالة قادرة على تنظيم الأمور،

وتوزيع المهام بشكل جيد، حيث يستطيع رئيس القسم الأكاديمي أن يحقق النجاح لنفسه أولاً وللقسم الذي يديره ثانياً.

واتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة (1991) Chaney بأن المدرسين يستطيعون توجيه طلابهم لكيفية إدارة وقتهم بشكل ناجح. واتفقت مع ما نشرته المجلة البريطانية للدراسات التربوية عام (١٩٩٤) من أن دراسة كيفية إدارة المدرسين لأوقاتهم هو موضوع مهم للغاية، من اجل تطوير التدريس وتحسين التعليم.

واتفقت مع دراسة (1994) Macan التي أظهرت أن حسن إدارة الوقت يؤدي الى تحسين الأداء في العمل.

واتفقت مع النتائج التي توصل إليها مسح مجلة الأخبار العالمية (١٩٨٩) التي اعتبرت إدارة الوقت من الأمور الهامة جداً في التحضير لرئاسة الجامعة.

وتعارضت مع دراسة ياغي (١٩٨٩)، التي توصلت إلى وجود عناصر تؤثر في فعالية إدارة الوقت. وتعارضت مع دراسة (1996) Macan للحقل التجريبي quasi حيث أظهرت أن المتأثرين بهذا البرنامج لم يقدموا تقريراً سلساً في تعاملهم مع إدارة الوقت.

ثالثاً – مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

ما هي الأسباب أو المعوقات التي " إن وجدت " ، تحول دون استخدام رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعات الضفة الغربية لوقتهم بطريقة فعالة ؟

لقد تبين أن الأسباب أو المعوقات التي تحول دون استخدام رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعات الضفة الغربية لوقتهم بطريقة فعالة هي كما يلي :

أظهرت نتائج الجدول (٩) ص (٩١) أن معوقات إدارة الوقت كانت قليلة جداً على الفقرات (طول الإجراءات وتعقيدها يؤثران على موافاتي بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرار. المعلومات المتوفرة لدي المتعلقة بالعمل كافية. متأكد من حدود سلطتي في وظيفتي الحالية. المهام الموكلة إلي واضحة وغير معقدة. بعض المكالمات الهاتفية الواردة تفقدني جزءاً من التركيز فيما كنت أمارسه أثناء وصول المكالمة. مراجعة الأساتذة والطلبة دون تحديد مواعيد سابقة.اعمل في ظل سياسات وإجراءات محددة. هناك ضغط دائم في العمل لا يعطيني الفرصة الكاملة للراحة . تمتاز وظيفتي بتحديد الأهداف) حيث تراوحت النسبة المئوية عليها ما بين (٣٨,٢% - ٤٩,٨%) ، في حين كانت قليلة على الفقرة (افضل الرد على المكالمات الهاتفية بنفسي)، حيث بلغت النسبة المئوية عليها (٥٠,٦%) وكانت متوسطة على الفقرة (اشعر بوضوح أنظمة الاتصال في المؤسسة) حيث بلغت النسبة المئوية عليها (٦١,٦%). وفيما يتعلق بالمعوقات الكلية للمجال فقد كانت قليلة جداً حيث بلغت النسبة المئوية عليها (٤٧%).

وهذا يبين أن درجة المعوقات في مجال إدارة الوقت كانت قليلة جداً لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعات الضفة الغربية ، ويمكن إرجاع ذلك إلى طبيعة المكان الذي أجريت فيه الدراسة (الجامعة)، فطبيعة العمل في الجامعات تتميز بنوع

من المرونة يجعل درجة تأثير المعوقات قليلة، بالإضافة إلى أن الصلاحيات والمسؤوليات الممنوحة إلى رئيس القسم الأكاديمي في الجامعة وقربه من صانعي القرار يتيح له الفرصة اكثر من غيره في التقليل من تأثير هذه المعوقات التي قد تعترض سير العملية الأكاديمية، بالإضافة إلى ارتفاع إدراك رؤساء الأقسام لهذه المعوقات، وأسبابها، وكيفية التعامل معها يقلل من تأثير هذه المعوقات على إدارة الوقت لديهم.

واتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة حامد (١٩٨٤) ، حيث أكد أن المقاطعات شيء لا مناص منه في حياة المدير، لذا يجب توفير حسن التعامل معها.

وتعارضت مع دراسة كل من Humble (1980)، Leboeuf (1986)، Klemer & Snyder (1972)، وعصفور (١٩٨٢)، والقريوتي (١٩٨٥)، ومسلم (١٩٨٧)، وياغي (١٩٨٩)، ومعايعة (١٩٩١)، وحمامي (١٩٩٤)، والكيلاني (١٩٩٥).

رابعاً – مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع

هل هناك أوقات غير مستغلة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعات الضفة الغربية ؟

لقد تبين أن الأوقات غير المستغلة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعات الضفة الغربية هي كما يلي :

أظهرت نتائج الجدول (١٠) ص (٩٣) ، أن الأوقات غير المستغلة كانت كبيرة جداً على الفقرة (عادة ما أقوم بأعمال يمكن لغيري من المدرسين القيام بها)، وبلغت

النسبة المئوية عليـــها (٨٠,٢%)، وكـــانت كبـــيرة علـــى الفقـــرة (المجـــاملات وطـــرق الترحيب هي جيدة لكسب ود الآخرين) حيـــث بلغـــت النســـبة المئويـــة عليـــها (٧٠,٨%)، وكانت متوسطة على الفقرات (عادة ما اجتمع مـــع الزمـــلاء لمناقشـــة أمـــور خارجـــة عـــن نطاق العمل. عادة ما تردني مكالمات هاتفيـــة بغـــرض الحصـــول علـــى موافقـــات روتينيـــة بخصوص العمل. اخصص وقتاً كافياً فـــي انتظـــار معلومـــة أو البحـــث عـــن معلومـــة قـــد تكون هامة. الطبيعة البشرية تجعل الشخص يستغل العمل وينشغـــل مـــن أجـــل مـــلء فـــترات العمل الجامدة) حيـــث بلغـــت النســـبة المئويـــة عليـــها مـــا بيـــن (٦٢,٨% - ٦٩,٤%)، وكانت قليلة على الفقرة (أجالس من يزورني أثناء ســـاعات العمـــل دون اســـتياء)، وبلغـــت النسبة المئوية عليها (٥٦,٤%)، وفيما يتعلق بالمجال الكلي للأوقـــات غـــير المســـتغلة فقـــد كانت متوسطة حيث بلغت النســـبة المئويـــة عليـــها (٦٧,٢%).

وهذا يبين أن درجة الأوقات غير المســـتغلة لـــدى رؤســـاء الأقســـام الأكاديميـــة فـــي جامعات الضفة الغربية كانت متوسطة أي لا يوجد إهدار كبـــير جـــداً فـــي الوقـــت وكذلـــك لا يتم استغلال الوقت بشكل كـــامل .

ويمكن إرجاع ذلك، كما بينت الدراسة إلـــى أن ارتفـــاع نســـبة الأعمـــال التـــي يقـــوم بها رئيس القسم الأكاديمي، والتي يمكن لغيره مـــن المدرســـين القيـــام بـــها، بالإضافـــة إلـــى الاهتمـــام بالمجـــاملات، والتـــي تعـــود إلـــى طبيعـــة البيئـــة العربيـــة والعـــادات والتقـــاليد الاجتماعية، التي تهتم بالمجاملات مما يؤدي إلـــى وجـــود وقـــت غـــير مســـتغل، بالإضافـــة إلى عدم القدرة بالتحكم بالعوامل الخارجية الطارئـــة التـــي قـــد تحصـــل فجـــأة، ومـــع ذلـــك فهناك قدرة لدى رؤساء الأقسام في التعامل مـــع بـــاقي الأمـــور، وخبرتـــهم ومعرفتـــهم فـــي

هذا المجال وقدرتهم على التنسيق بين الأمور ساعد على الاحتفاظ بالتوازن في وجود أوقات غير مستغلة أثناء العمل.

واتفقت مع دراسة Klepak & Danial (1964) التي أبرزت نتائجها انه مهما حاول القادة تنظيم وقتهم خلال فترة العمل ، فان هنالك أعمالاً تطرأ فجأة تتطلب اتصالات ومقابلات، وكل هذا يأخذ من وقتهم.

واتفقت مع الدراسة التي أجراها Moore & Gardner (1992) على مدرسين بدوام كامل، حيث بينت النتائج أن معظم المشتركين يقضون (٣٥%) من أوقاتهم بالتدريس، و (٢٦%) يجرون فيها الأبحاث، وما تبقى من الوقت على نشاطات خاصة.

واتفقت مع دراسة أبو الشعر والعزة (١٩٨١) بوجود وقت غير مستغل، واتفقت مع دراسة عصفور (١٩٨٠) حيث يبين أن (٤٩,٧٩%) من وقت المدير يذهب لإنجاز مهمات مكتبية رسمية، يمكن لغيره القيام بها.

واتفقت مع دراسة القريوتي (١٩٨٥) ، ودراسة مسلم (١٩٨٧) اللتين أشارتا أنه لا يمكن استغلال الوقت بشكل كامل.

واتفقت مع دراسة دواني (١٩٨٨) حيث كانت درجة الأوقات غير المستغلة متوسطة . وتعارضت مع دراسة (Klemer & Snyder (1972 حيث بينت الدراسة أن (٧٠%) من وقت المديرين يقضونه في إجراء المكالمات الهاتفية.

وتعارضت مع دراسة معايعة (١٩٩١) التي أشارت إلى أن الوقت لا يستغل بشكل جيد. وتعارضت مع دراسة الكيلاني (١٩٩٥) حيث بينت النتائج وجود سوء استخدام لوقت العمل الرسمي.

وتعارضت مع دراسة القريوتي وأبو شيخة (١٩٩١) حيث توصلت إلى أن (٢٢%) من وقت العمل الرسمي يهدر في أعمال شخصية، والقسم الأكبر من الوقت المخصص للعمل اليومي يصرف في أنشطة روتينية.

وتعارضت أيضاً مع دراسة الخطيب (١٩٩٢) التي أظهرت أن هناك عدم استغلال لوقت الدوام الرسمي بشكل جيد، ودل على ذلك ارتفاع نسبة الوقت الضائع أثناء العمل.

خامساً – النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس

ما هي درجة تحقيق المقترحات المقدمة لتحسين إدارة الوقت، وتقليل الفاقد منه ما أمكن من وجهة نظر رؤساء الاقسام الاكاديمية في جامعة الضفة الغربية ؟

لقد تبين أن درجة تحقيق المقترحات المقدمة لتحسين إدارة الوقت كانت كما يلي:-

أظهرت نتائج الجدول (١١) ص (٩٥) أن المقترحات لتحسين إدارة الوقت كانت كبيرة جداً على الفقرات (أقوم بتحديد المهام والمسؤوليات المطلوبة من المدرسين. أمنح الأساتذة الصلاحيات اللازمة لتحقيق المهام والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم. أحاول باستمرار الحصول على تغذية راجعة للإطلاع على سير العملية الأكاديمية. أعطي التعليمات والإرشادات بشكل واضح لتجنب الازدواجية وتضييع الوقت والجهد) حيث تراوحت النسبة المئوية عليها ما بين (٨٠% - ٨٨,٤%) ، وكانت كبيرة على الفقرات (أقوم بالاعتذار للزائرين الشخصيين عن مقابلتهم وأقنعهم بمناقشة الأمور الشخصية خارج نطاق العمل. فرز غير المرغوب من المكالمات الهاتفية المحولة عن

طريق السكرتارية دون إحراج الطرف الأخر. أحدد مواعيد سابقة للمقابلة على أن يتم في الحالات الضرورية فقط) حيث بلغت النسبة المئوية عليها ما بين (٧١,٢% – ٧٦%)، وكانت متوسطة على الفقرات (لدي فرص كثيرة للنمو والتقدم ومعرفة مهارات جديدة باستمرار. تعمل السكرتارية لدي بتسجيل البيانات والمعلومات بالطرق المناسبة لتكون جاهزة للاستفادة منها عند الحاجة. أقوم باستخدام الحاسبات الإلكترونية ونظم المعلومات الحديثة في معالجة البيانات لتوفير الوقت) حيث بلغت النسبة المئوية عليها (٦٤,٤% – ٦٩,٤%)، وكانت قليلة على الفقرة (توجد رقابة فاعلة وكافية على موضوع الوقت في جامعتي) حيث بلغت النسبة المئوية عليها (٥٤,٤%)، وكانت قليلة جداً على الفقرة (توجد دورات للتدريب على أهمية الوقت وسبل إدارته) حيث بلغت النسبة المئوية عليها (٤٢%). وفيما يتعلق بالدرجة الكلية للمقترحات فقد كانت كبيرة، حيث بلغت النسبة المئوية عليها (٧١%) وعليه كانت اتجاهات رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعات الضفة الغربية على المقترحات المقدمة لتحسين إدارة الوقت كبيرة، وهذا يعود إلى طبيعة المقترحات المقدمة وقدرتها على تقليل فاقد الوقت وتحسين إدارته، فقد تم بناء هذه المقترحات من خلال التعرف على معوقات إدارة الوقت، وبعض المشاكل التي تواجه رؤساء الأقسام في إدارته، وعليه جاءت المقترحات ملائمة وقادرة على زيادة الفاعلية وتحسين إدارة الوقت ما أمكن.

واتفقت هذه النتائج مع نتائج الدراسة التي أجراها معهد الكسندر هاملتون (١٩٧٨) بوضع تقييم خاص للوقت المستخدم والتركيز والاهتمام بقيمة الوقت.

واتفقت مع دراسة Moore & Grander (1992) التي توصلت إلى أن الهيئة التدريسية تريد جوّا منتجاً للتدريس والبحث والخدمات وصوتاً أقوى في عملية صنع القرار.

واتفقت مع دراسة حامد (١٩٨٤) حيث اقترح الاحتفاظ بالأولويات وفق نظام زمني محدد للاستفادة من الوقت من خلال استخدام الأساليب الفنية الحديثة.

واتفقت مع دراسة مسلم (١٩٨٧) التي دعا فيها إلى رفض سياسة الباب المفتوح، وتفويض بعض الأعمال للمدرسين لتحسين إدارة الوقت.

واتفقت مع دراسة ياغي (١٩٨٩) التي توصل فيها إلى ضرورة تنظيم الاجتماعات، وذلك بالاقتصار على الاجتماعات الضرورية ذات الموضوعات المهمة لزيادة فعالية إدارة وقت المدير.

سادساً : مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال السادس

هل تتأثر إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعات الضفة الغربية بمتغير الجنس؟

أظهرت نتائج الجدول (١٢) ص (٩٧) أن المتوسطات الحسابية لدى الذكور كانت أعلى منها لدى الإناث على المجالات التالية :

مجال نظرة رؤساء الأقسام الأكاديمية للوقت، وكان المتوسط الحسابي عليها عند الذكور (٣,٩٦)، وعند الإناث (٣,٨٣).

ومجال معوقات إدارة الوقت، حيث كان المتوسط الحسابي عليها عند الذكور (٢,٣٦)، وعند الإناث (٢,١٨).

وكانت المتوسطات الحسابية عند الإناث أعلى منها عند الذكـور علـى المجـالات التاليـة :

مجال نظرة رؤساء الأقسام الأكاديمية لإدارة الوقـت، حيـث بلـغ المتوسـط الحسـابي عنـد الإناث (٤,٣٤) وعنـد الذكـور (٤,٢٢).

ومجال مقترحات إدارة الوقـت، كـان المتوسـط الحسـابي عنـد الإنـاث (٣,٨٣)، وعنـد الذكـور (٣,٥٣).

ومجال الأوقات غير المستغلة ، كـان المتوسـط الحسـابي عنـد الإنـاث (٣,٣٧)، وعنـد الذكـور (٣,٣٦).

وبالنسبة للدرجة الكلية للمجالات مجتمعة فقد كانت عنـد الإنـاث أعلـى منـها عنـد الذكور بفارق بسيط لصالح الإناث، حيث بلغ المتوسـط الحسـابي للمجـالات مجتمعـة عنـد الإناث (٣,٤٩)، والمتوسط الحسابي للمجـالات مجتمعـة عنـد الذكـور (٣,٤٨).

وهذا يدل على وجود تقارب كبير في وجـهات النظـر بيـن الذكـور والإنـاث فـي إدارة الوقت ، والفارق الذي كان لصالح الإناث كان قليـلاً جـداً، وهـذا شـيء طبيعـي قـد يعود إلى أن الإناث والذكـور الممثليـن فـي الدراسـة يشغلـون منـاصب علميـة هامـة، ويتمتعون بإدراك واسع للوقت وأهمية وضـرورة اسـتغلاله. والفـارق البسـيط الـذي كـان لصالح الإناث يعود إلى أن الإنـاث فـي مجتمـع الدراسـة يتنافسـون بدرجـة كبـيرة مـع الرجال في تولي هذه المناصب، مما يدفع الإناث إلـى بـذل الجـهد الكبـير والعمـل الجـاد لتحقيق الأهداف المطلوبة، وموازاة الرجـال بـل والتفـوق عليـهم فـي بعـض المجـالات، واثبات أنفسهن في المجتمع كعنصر فعـال ومنتـج.

واتفقت النتائج مع نتائج دراسة هالة بيدس (١٩٩٥) بان لمتغير الجنس تأثيراً في إدارة الوقت حيث بينت المتوسطات الحسابية لاستجابة مديري المدارس الثانوية ومديراتها بوجود فرق يعزى لمتغير الجنس ولصالح مديرات المدارس الثانوية. واتفقت مع دراسة سمر الخطيب (١٩٩٢) التي توصلت إلى وجود تأثير لمتغير الجنس على طرق هدر وقت العمل الرسمي .

وتعارضت مع دراسة Maury & others (1995) ، التي أجريت في جامعة ولاية منيسوتا، التي بينت أن الذكور والإناث مَن هم تحت التجربة كان عندهم نماذج متشابهة في قضاء الوقت. وتعارضت أيضاً مع دراسة بشير محمد الحاج عبد الله السالم (١٩٨٩) حيث أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فرق بين معدل الزمن اليومي الذي أمضاه المديرون وبين معدل الزمن اليومي الذي أمضته المديرات على كل مهمة من المهام المنوطة بهم.

سابعاً : مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال السابع

هل تتأثر إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعات الضفة الغربية بمتغير العمر ؟

أظهرت نتائج الجدول (١٣) ص (٩٩) أن المتوسطات الحسابية للفئة العمرية اكثر من ٥٠ سنة كانت اكبر من باقي الفئات العمرية في المجالات التالية :-

مجال نظرة رؤساء الأقسام للوقت حيث كان المتوسط الحسابي (٤,٢٥) للفئة العمرية اكثر من ٥٠ سنة، ويليه المتوسط الحسابي للفئة العمرية اقل من ٤٠ سنة (٣,٩٥)، وأخيراً الفئة العمرية (٤٠-٥٠) حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٣,٨٦).

أما مجال نظرة رؤساء الأقسام لإدارة الوقت حيث كان المتوسط الحسابي (٤,٥٠) للفئة العمرية اكثر من ٥٠ سنة، ويليه المتوسط الحسابي للفئة العمرية (٤٠-٥٠) حيث بلغ (٤,٢٢). وأخيراً الفئة العمرية اقل من ٤٠ سنة حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٤,١٨).

ومجال الأوقات غير المستغلة كان المتوسط الحسابي (٣,٤٦) للفئة العمرية اكثر من ٥٠ سنة، ويليه المتوسط الحسابي للفئة العمرية (٤٠-٥٠) حيث بلغ (٣,٣٦). وأخيراً الفئة العمرية أقل من ٤٠ سنة حيث كان المتوسط الحسابي لها (٣,٣٤).

وفي مجال المقترحات كان المتوسط الحسابي (٣,٦٩) للفئة العمرية أكبر من ٥٠ سنة، ويليه المتوسط الحسابي للفئة العمرية أقل من ٤٠ سنة حيث بلغ (٣.٥٨). وأخيراً المتوسط الحسابي للفئة العمرية (٤٠-٥٠) سنة حيث بلغ (٣,٤٨).

أما فيما يتعلق بمجال معوقات إدارة الوقت ، فكان أعلى متوسط حسابي للفئة العمرية (٤٠-٥٠) حيث بلغ (٢,٣٥)، ويليه المتوسط الحسابي للفئتين العمريتين اقل من ٤٠ سنة، واكثر من ٥٠ سنة حيث بلغ (٢,٣٣).

وفيما يتعلق بالمجال الكلي للمجالات مجتمعة فقد كان أعلى متوسط للفئة العمرية اكثر من ٥٠ سنة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٦٤)، ويليه المتوسط الحسابي للفئة العمرية أقل من ٤٠ سنة حيث بلغ (٣,٤٧)، وأخيراً المتوسط الحسابي للفئة العمرية (٤٠-٥٠) حيث بلغ (٣,٤٥).

وهذا يشير إلى تأثر مجالات إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعات الضفة الغربية بمتغير العمر.

ولقد أظهرت الفئة العمرية اكثر من ٥٠ سنة اهتماماً كبيراً بموضوع إدارة الوقت، وهذا قد يعود إلى طبيعة هذه المرحلة العمرية التي تفرض على صاحبها الجدية والاتزان في النظر للأمور بالمقارنة مع المراحل العمرية الأخرى. فقد أظهرت هذه الفئة العمرية فلسفة واضحة، ونظرة ثاقبة لأهمية الوقت. ففي هذه المرحلة من العمر ينظر الشخص إلى الوقت كعنصر هام يجب استغلاله بفاعلية وتحقيق الاستفادة القصوى منه اكثر من باقي المراحل العمرية الأخرى.

واتفقت النتائج مع نتائج دراسة الطراونة واللوزي (١٩٩٦) بتأثر إدارة الوقت بمتغير عمر المدير. وتعارضت مع دراسة سمر الخطيب (١٩٩٢) التي توصلت إلى عدم تأثير متغير العمر على طرق هدر وقت العمل الرسمي.

وتعارضت مع نتائج دراسة (Moore & Grander (1992 التي أجريت في جامعة متشغان، التي توصلت إلى أن معدل أعمار الأشخاص (٤٠-٥٠) كانوا اكثر اهتماماً في إدارة الوقت.

ثامناً : مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثامن

هل تتأثر إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعات الضفة الغربية بمتغير الرتبة الأكاديمية ؟

أظهرت نتائج الجدول (١٤) ص (١٠٢) أن المتوسطات الحسابية على رتبة أستاذ مساعد كانت اكبر من بقية الرتب على المجالات التالية :

مجال نظرة رؤساء الأقسام للوقت حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٩٨) ويليه رتبة أستاذ حيث بلغ المتوسط (٣,٨٨)، ويليه أستاذ مشارك حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٨٤)، وأخيراً رتبة (محاضر أو مدرس) (٣,٤٧).

ومجال نظرة رؤساء الأقسام لإدارة الوقت حيث كان المتوسط الحسابي لرتبة أستاذ مساعد (٤,٢٧)، ويليه المتوسط الحسابي لرتبة (محاضر أو مدرس) (٤,٢٢)، ويليه المتوسط الحسابي لرتبة أستاذ مشارك (٤,٢١)، وأخيراً رتبة أستاذ حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤,٠٤).

وكانت المتوسطات الحسابية على رتبة أستاذ اكبر على المجالات التالية :

مجال معوقات إدارة الوقت حيث بلغ المتوسط الحسابي لرتبة أستاذ (٢,٤٢)، ويليه رتبة أستاذ مساعد حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٣٨)، ويليه المتوسط الحسابي لرتبة (محاضر أو مدرس) (٢,٣٠)، وأخيراً المتوسط الحسابي لرتبة أستاذ مشارك (٢,٢١).

أما مجال الأوقات غير المستغلة حيث بلغ المتوسط الحسابي لرتبة أستاذ (٣,٥٢)، ويليه المتوسط الحسابي لرتبة أستاذ مشارك (٣,٤٢)، ويليه المتوسط الحسابي لرتبة أستاذ مساعد (٣,٣٦)، وأخيراً المتوسط الحسابي لرتبة (محاضر أو مدرس) (٣,٢٠).

وكانت المتوسطات الحسابية على الرتبة الأكاديمية غير ذلك (محاضر أو مدرس) اكبر على مجال المقترحات ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لرتبة (محاضر أو مدرس) (٣,٦٥)، ويليه المتوسط الحسابي لرتبة أستاذ مشارك (٣,٥٥)، ويليه المتوسط الحسابي لرتبة أستاذ مساعد (٣,٥٣)، وأخيراً رتبة أستاذ حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٥٢).

وفيما يتعلق بالمجال الكلي للمجالات مجتمعة فقد كان أعلى متوسط عند رتبة أستاذ مساعد حيث بلغ (٣,٥٠) ويليه المتوسط الحسابي لرتبة أستاذ ورتبة غير ذلك

(محاضر أو مدرس) (٣,٤٧)، وأخيراً رتبة أستاذ مشـــارك حيــث بلــغ المتوســط الحســابي (٣,٤٥).

وهذا يدل على تأثر إدارة الوقت لدى رؤساء الأقســـام الأكاديميــة بجامعــات الضفــة الغربية بمتغير الرتبة الأكاديمية وبدرجة قليلة حيــث وجــد تقــارب كبــير فــي المتوســطات الحسابية لمتغير الرتب الأكاديمية ولصالح أســـتاذ مســاعد.

وهذا قد يعزى إلى أن رئيس القسم برتبة أســتاذ مســاعد يتمــيز بالنشـــاط والحمـــاس والعمل الدؤوب لتحقيق النجاحات العلمية، واثبات نفسه في القســـم للحصــول علــى درجــات علمية أعلى، مما يدفعه إلى الاهتمام بشكل ملحوظ بالوقت واســـتغلاله بشكــل كبــير لتحقيــق هذه الإنجازات .

واتفقت مع دراســـة (1989) Dyson بــان المؤهــلات ضروريـــة ومـــن الأمـــور الهامة في التحضير لإدارة الجامعـــة، واتفقــت مــع دراســة الطراونـــة واللـــوزي (١٩٩٦) بتأثر إدارة الوقت بمتغير الدرجـــة الوظيفيـــة .

وتعارضت مع دراسة سمر الخطيـــب (١٩٩٢) التـــي توصلــت إلـــى عــدم تــأثير المؤهل العلمي علـــى هـــدر وقــت العمـــل الرســـمي. وتعــارضت مــع دراســة (1995) Maury & others التي توصلت إلى أن قضاء الوقت لـــم يتغــير مــع ارتقـــاء الأشخـــاص إلى مراكز وظيفية أعلـــى .

وتعارضت مع دراسة هالة بيدس (١٩٩٥) التـــي توصلـــت إلـــى عـــدم تـــأثر إدارة الوقت بمتغير المؤهل العلمـــي.

تاسعاً : النتائج المتعلقة بالسؤال التاسع

هل تتأثر إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعات الضفة الغربية بمتغير سنوات الخبرة في العمل الإداري؟

أظهرت نتائج الجدول (١٥) ص (١٠٥) أن المتوسطات الحسابية عند أصحاب الخبرة أقل من سنتين كانت أعلى في المجالات التالية :

مجال نظرة رؤساء الأقسام للوقت حيث بلغ المتوسط الحسابي لفئة أصحاب الخبرة اقل من سنتين (٣,٩٨)، ويليه المتوسط الحسابي لأصحاب الخبرة من (٢-٥) سنوات (٣,٩٥)، وأخيراً المتوسط الحسابي لأصحاب الخبرة اكثر من ٥ سنوات (٣,٩١).

ومجال معوقات إدارة الوقت حيث بلغ المتوسط الحسابي لفئة أصحاب الخبرة اقل من سنتين (٢,٣٨)، ويليه المتوسط الحسابي لأصحاب الخبرة أكثر من ٥ سنوات (٢,٣٦)، وأخيراً المتوسط الحسابي لأصحاب الخبرة من (٢-٥) سنوات (٢,٢٥).

وكانت المتوسطات الحسابية عند أصحاب الخبرة من (٢-٥) سنوات أعلى في المجالات التالية:

مجال مقترحات إدارة الوقت حيث كان المتوسط الحسابي لفئة أصحاب الخبرة (٢-٥) سنوات (٣,٧٥)، ويليه المتوسط الحسابي لأصحاب الخبرة اكثر من ٥ سنوات (٣,٥٣)، وأخيراً المتوسط الحسابي لأصحاب الخبرة أقل من سنتين (٣,٤١).

ومجال الأوقات غير المستغلة حيث كان المتوسط الحسابي لفئة أصحاب الخبرة من (٢-٥) سنوات (٣,٤٢)، ويليه المتوسط الحسابي لفئة أصحاب الخبرة اكثر من ٥ سنوات (٣,٣٤)، وأخيراً المتوسط الحسابي لفئة أصحاب الخبرة أقل من سنتين (٣,٣٣).

وكان المتوسط الحسابي عند أصحاب الخبرة اكثر مـن ٥ سـنوات أعلـى علـى مجـال إدارة الوقت حيـث بلـغ (٤,٢٨)، يليـه المتوسـط الحسـابي لفئـة أصحـاب الخـبرة (٢-٥) سنوات (٤,٢٧)، وأخيراً المتوسط الحسابي لأصحاب الخـبرة اقـل مـن سـنتين(٤,١٦).

وفيما يتعلق بالمجال الكلـي للمجـالات مجتمعـة فقـد كـان أعلـى متوسـط حسـابي عنـد أصحاب الخبرة أكثر من ٥ سنوات حيـث بلـغ (٣,٤٩)، ويليـه المتوسـط الحسـابي لفئـة أصحاب الخبرة أقل مـن سـنتين (٣,٤٥)، وأخـيراً المتوسـط الحسـابي لفئـة أصحـاب الخبرة (٢-٥) سـنوات (٣,٣٥).

وهذا يدل على تأثر إدارة الوقت لـدى رؤسـاء الأقسـام الأكاديميـة فـي جامعـات الضفة الغربية بمتغير سنوات الخبرة فـي العمـل الإداري ولصـالح فئـة أصحـاب الخـبرة أكثر من ٥ سنوات . وهذا أمر طبيعي ، فالإنسـان كـل يـوم يتعلـم شيئـاً جديـداً، وتـزداد معرفته وقدرته على التعامل مع كافـة متطلبـات العمـل بمـرور الأيـام، فـالمواقف التـي يتعرض لها رئيس القسم أثناء العمل، وتعامله مـع المشكـلات والمسـتجدات تصقلـه وتزيـد من خبرته وقدرته على التخطيط لإدارة وقته بشكـل أنجـح.

واتفقت هذه الدراسة مع دراسة Dyson (1989) بـان الخـبرة فـي العمـل مـن الأمور الهامة في إدارة الوقت واللازمـة فـي التحضـير لرئاسـة الجامعـة. واتفقـت مـع دراسة المنيع والعبيدي (١٩٨٢) بان للخبرة فـي العمـل أثـراً فـي زيـادة فاعليـة توزيـع المدير لوقته .

واتفقت مع دراسة سمر الخطيب (١٩٩٢) بان سـنوات الخـبرة لـها تـأثير علـى إدارة الوقت، واتفقت مع دراسة الطراونـة واللـوزي بتـأثر إدارة الوقـت بمتغـير سـنوات الخبرة.

وتعارضت مع دراسة هالة بيدس (١٩٩٥) التي توصلت إلـــى عـدم وجـود تـأثير للخبرة في العمل على كيفيـــة إدارة الوقـت.

عاشراً : النتائج المتعلقة بالسـؤال العـاشر

هل تتأثر إدارة الوقت لـدى رؤسـاء الأقسـام الأكاديميـة فـي جامعـات الضفـة الغربيـة بمتغير الجامعة؟

أظهرت نتائج الجـدول (١٦) ص (١٠٨) أن المتوسـطات الحسـابية كـانت أعلـى لـدى جامعة بيت لحم في المجالات التاليـــة :

مجال نظرة رؤساء الأقسام الأكاديمية لإدارة الوقت حيـث بلـغ المتوسـط الحسـابي لجامعـة بيت لحم (٤,٤٠)، ويليه المتوسط الحسـابي لجامعـة النجـاح الوطنيـة (٤,٣٠)، ويليـه المتوسط الحسابي لجامعة الخليـل (٤,١٥)، ويليـه المتوسـط الحسـابي لجامعـة بـيرزيت (٤,١٢)، وأخيراً المتوسط الحسـابي لجامعـة القـدس (٤,١١).

ومجال الأوقات غير المستغلة حيث بلغ المتوسـط الحسـابي لجامعـة بيـت لحـم (٣,٤٩)، ويليه المتوسط الحسابي لجامعة النجاح الوطنيـة (٣,٣٨)، ويليـه المتوسـط الحسـابي لجامعتي الخليل وبيرزيت (٣,٣٢)،وأخيراً المتوسـط الحسـابي لجامعـة القـدس (٣,٢٨).

وكان المتوسط الحسابي أعلى لدى جامعـة بـيرزيت فـي مجـال نظـرة رؤسـاء الأقسـام للوقت حيث بلغ (٤,٠١)، ويليـه المتوسـط الحسـابي لجامعـة النجـاح (٤,٠٠)، ويليـه المتوسط الحسابي لجامعة الخليل (٣,٩٦)، ويليه المتوسـط الحسـابي لجامعـة بيـت لحـم (٣,٩٢)، وأخيراً المتوسط الحسـابي لجامعـة القـدس (٣,٧٥).

وكان المتوسط الحسابي أعلى لدى جامعـة النجـاح الوطنيـة فـي مجـال معوقـات إدارة الوقت حيث بلغ (٢,٤٢)، ويليه المتوسـط الحسـابي لجامعـة بيـت لحـم (٢,٣٩)،

يليه المتوسط الحسابي لجامعة القدس (٢,٣١)، ويليه المتوسط الحسابي لجامعة بيرزيت (٢,٢٦)، وأخيراً المتوسط الحسابي لجامعة الخليل (٢,١٧).

وكان المتوسط الحسابي أعلى لدى جامعة الخليل في مجال المقترحات حيث بلغ (٣,٩٦)، ويليه المتوسط الحسابي لجامعة بيرزيت (٣,٨٠)، ويليه المتوسط الحسابي لجامعة القدس (٣,٥٥)، ويليه المتوسط الحسابي لجامعة بيت لحم (٣,٥٠)، وأخيراً المتوسط الحسابي لجامعة النجاح (٣,٣٣).

وفيما يتعلق بالمجال الكلي للمجالات مجتمعة فقد كان أعلى متوسط لدى جامعة بيت لحم (٣,٥٤)، ويليه المتوسط الحسابي لجامعة الخليل (٣,٥١)، ويليه المتوسط الحسابي لجامعة بيرزيت (٣,٥٠)، ويليه المتوسط الحسابي لجامعة النجاح (٣,٤٩)، وأخيراً المتوسط الحسابي لجامعة القدس (٣,٤٠).

وهذا يدل على تأثر إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعات الضفة الغربية بمتغير الجامعة .

ويرجع السبب في ذلك إلى اختلاف الأنظمة الداخلية للجامعات، ودرجة مرونة الأنظمة والقوانين في الجامعة ، وأيضاً الحوافز المادية والمعنوية التي تقدمها الجامعة ، بالإضافة إلى الاختلاف في الإمكانيات المادية للجامعات، فبعض الجامعات توفر لرؤساء الأقسام سكرتيرة وأجهزة كمبيوتر توفر عليهم الوقت والجهد على عكس بعض الجامعات حيث يضطر رئيس القسم للقيام ببعض الأمور الإدارية بنفسه.واتفقت مع دراسة (1993) Ohio State Legislative Office of Education Over Sight التي أوضحت أن للنظام الذي تستخدمه الجامعة أثراً على استخدام الهيئات التدريسية للوقت .

الحادي عشر : مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الحادي عشر

كيف يوزع رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعات الضفة الغربية وقت العمل الرسمي على الأعمال والنشاطات المطلوب إنجازها خلال الفصل الدراسي ؟

أظهرت نتائج الجداول (١٧،١٨،١٩) ص (١١١،١١٣،١١٥) بان توزيع وقت العمل الرسمي لرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعات الضفة الغربية على الأعمال والنشاطات المطلوب إنجازها سواء أكانت يومية أم أسبوعية أم فصلية خلال الفصل الدراسي كانت كما يلي :

كانت أعلى نسبة مئوية للأنشطة والأعمال (أقل من ٥ دقائق) و (أقل من ٢٥ دقيقة) و (أقل من ٤٠٠ دقيقة) على الفقرات التالية (الإشراف على وضع الخطط الدراسية، توزيع مسؤوليات تدريس المساقات بين أعضاء الهيئة التدريسية ، متابعة المدرسين للتأكد من قيامهم بتحضير الخطط الدراسية لكل مادة قبل البدء بالتدريس ، تحضير لوائح الكتب المقررة في الوقت المحدد لطلبها، تنظيم عمل المدرسين من حيث تخصيص المكاتب وغرف العمل، إعداد مشروع ميزانية القسم بموافقة عميد الكلية وطبقاً لأنظمة الجامعة، قراءة الصحف اليومية وبعض المجلات وما تنشره وسائل الإعلام، تعديل في مساقات الطلبة المنقولين من جامعة إلى أخرى، التنسيق مع عميد الكلية فيما يتعلق بشؤون امتحانات القسم وقضايا التخرج، متابعة طلبات التوظيف وإحالتها إلى مجلس الدائرة لاتخاذ القرار بشأنها، تقديم التوصيات بشان طلبات الأساتذة لتمويل أبحاثهم، المشاركة في جلسات مجالس أقسام الجامعات الأخرى) ، حيث تراوحت النسبة المئوية عليها ما بين (٢٧,٨% - ٥٤,٤%).

وكانت أعلى نسبة مئوية للأنشطة والأعمال (٥-١٠) دقائق و (٢٥-٥٠) دقيقة، و(٤٠٠-٨٠٠) دقيقة على الفقرات التالية (إعداد جداول المساقات للفصل الدراسي، رفع توصيات مجلس القسم إلى عميد الكلية فيما يتعلق بحاجة القسم من الكفاءات والأجهزة ، تقديم تقارير شاملة عن العاملين في قسمك، تقديم تقارير إلى عميد الكلية عن سير العمل في القسم، اتصالات هاتفية داخلية وخارجية لأغراض العمل الرسمي، جولات داخلية بين الشعب بهدف متابعة تقدم سير العمل، التدقيق في تخريج الطلبة والمساقات التي أخذوها خلال فترة الدراسة، مرافقة ضيوف رسميين ومجاملات رسمية) ، حيث تراوحت النسبة المئوية عليها ما بين (٢٦,٦ %-٤٥,٦ %).

وكانت أعلى نسبة مئوية على الأنشطة والأعمال من (١٠-٢٠) دقيقة و (٥-١٠٠) دقيقة و (٨٠٠-٦٠٠) دقيقة على الفقرات التالية (إرشاد الطلبة المتخصصين في وضع خططهم الدراسية، اجتماعات مجلس القسم وجلساته لأغراض العمل الرسمي، النظر في الشكاوي وحل مشكلات الأساتذة والطلبة)، حيث تراوحت النسبة المئوية عليها ما بين (٢٩,١% - ٣٠,٤%).

وكانت أعلى نسبة مئوية للأنشطة والأعمال من (٢٠-٣٠) دقيقة و (١٠٠-١٥٠) دقيقة و (١٦٠٠-٢٤٠٠) دقيقة، كانت على الفقرة (وجود وقت فراغ أثناء العمل) حيث بلغت النسبة المئوية عليها (٢٧,٨%).

وكانت أعلى نسبة مئوية للأنشطة والأعمال (أكثر من ٣٠) دقيقة و (أكثر من ١٥٠) دقيقة و (أكثر من ٢٤٠٠) دقيقة على الفقرات التالية (مقابلة الأشخاص الراغبين في المقابلة لأغراض رسمية سواء من داخل الجامعة أم خارجها ، قراءة المذكرات وتقارير العمل واتخاذ الإجراءات اللازمة بشأنها، تدريس الطلبة وإلقاء المحاضرات، إعداد

البحوث التربوية التحسينية لتطوير القسم)، حيث تراوحت النسبة المئوية عليها ما بين (٢٥,٣% - ٦٣,٣%).

وهذا يدل على أن الأنشطة والأعمال التي يقوم بها رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعات الضفة الغربية متعددة ومتنوعة وذات طبيعة مختلفة. ويعود السبب في ذلك إلى طبيعة المنصب الأكاديمي الذي يشغله رئيس القسم، وتعدد المهمات والأعمال المطلوب منه إنجازها. فرئيس القسم الأكاديمي يقوم بمهمات أكاديمية كالتدريس وإلقاء محاضرات، وإعداد البحوث التربوية التي تهدف إلى تقدم سير العملية الأكاديمية، والنهوض بالمستوى الأكاديمي للقسم، بالإضافة إلى الأعمال الإدارية الأخرى المطلوب من رئيس القسم الأكاديمي إنجازها ومتابعتها لتسير أمور القسم وتلبية حاجاته في الوقت المحدد. وتشعب المهام التي يقوم بها رئيس القسم الأكاديمي يعود لكونه حلقة الوصل الرئيسية بين الأساتذة والطلبة وعميد الكلية. فهو المنسق والمخطط لكافة الأمور الأكاديمية والإدارية في القسم، واليه يرجع الأساتذة والطلبة وعميد الكلية في كافة الأمور المتعلقة بالقسم، وقدرته على التخطيط ونجاحه في إنجاز كافة الأعمال في مواعيدها يعتبر من الأمور الضرورية اللازمة لإدارة القسم بشكل فعال. هذا بالإضافة إلى أن قصر المدة الزمنية لرئاسة القسم قد تدفع رؤساء الأقسام إلى الحماس والنشاط والعمل الدؤوب، وبذل كافة الجهود لتحقيق النجاح وتجاوز كل العقبات لإجراء تغيرات إدارية لتطوير القسم والنهوض بالعملية الأكاديمية لبلوغ الأهداف التعليمية المطلوبة.

واتفقت مع دراسة Willis (1980)، ومع دراسة Moore & Garder (1972) بأن (٦١%) من وقت المدرسين في الجامعة يقضى في التدريس وإجراء الأبحاث، واتفقت، أيضاً، مع دراسة بشير محمد الحاج عبد الله السالم (١٩٨٩).

وتعارضت مـــع دراســـةHumble (1980) التـــي توصلـــت الـــى أن المكالمـــات الهاتفية من اكثر الأمور التي تأخذ وقت المديريـــن. وتعـــارضت مـــع دراســـة Klemer & Snyder (1972) والتي توصلت إلى أن اكثر مـــن (٧٠%) مـــن وقـــت المديـــر يقضـــى في إجراء المكالمات الهاتفيـــة. ومـــع دراســـة السالـــم (١٩٨٩) ،التـــي توصـــل إلـــى أن (٦,١ %) من وقت المدير يقضى فـــي التدريـــس، ودراســـة عصفـــور (١٩٨٢)، ودراســـة المنيع والعبيدي (١٩٨٢)، ومع دراســـة ســـند (١٩٨٧)، ودراســـة دوانـــي (١٩٨٨).

التوصيات

في ضوء أهداف الدراسة ونتائجها توصي الباحثة بمـــا يلـــي :

١.أن تقوم إدارات الجامعات الفلسطينية بتعميق مفهوم الوقت وأهميتــــه مــن خـــلال تخطيــط وتنفيذ البرامج التدريبية على كافة المستويات الأكاديمية والإداريـــــة فـــي الجامعـــة، وذلــك بهدف تنمية مهارات العاملين وقدراتهم فــــي هـــذا المجـــال، والإفـــادة منـــها فـــي الواقـــع العملي.

٢.تفعيل دور السكرتارية من خلال الـــدورات التدريبيـــة، والعمـــل علـــى توفـــير ســـكرتيرة لكل رئيس قسم أكاديمي حيث تعاني بعـــض الجامعـــات مـــن وجـــود ســـكرتيرة مشتركـــة لعدة أقسام أكاديمية، فوجود سكرتيرة مؤهلة لرئيـــس القســـم تســـاعده فـــي تســـيير بعـــض الأمور الإدارية مما يوفر له الوقت للاهتمام بأمور أخـــرى اكـــثر أهميـــة.

٣.تزويد رؤساء الأقسام الأكاديمية بأجهزة حاسوب لتوفـــير الوقـــت والجـــهد والســـرعة فـــي إنجاز الأعمال.

٤.تفويض السلطة من قبل رؤســـاء الأقســـام الأكاديميـــة فيمـــا يتعلـــق بالأعمـــال الروتينيـــة بحيث لا يقومون بأعمال يمكن لغيرهم من المدرسين القيام بـــها، ممـــا يوفـــر لـــهم الوقـــت للاهتمام بتطوير القسم والنهوض بالعمليـــة الأكاديميـــة.

٥.منح رؤساء الأقسام صلاحيات اكبر فـــي مجـــال العمـــل وإدارة القســـم، بحيـــث يتمكنـــون من اتخاذ القرارات اللازمة لتطوير القسم وتسهيل ســـير العمليـــة الأكاديميـــة.

٦.أن يحرص القائمون والعاملون في الجامعات بإثراء البعـــد المعرفـــي بـــالإطلاع المســـتمر على البحوث والدراسات في مجال الوقـــت وإدارتـــه.

٧.زيادة التنسيق بين الجامعات الفلسطينية بحيث تقوم مجالس الأقسام في الجامعات بعقد دورات ومؤتمرات تتناول موضوع الوقت وأهميته، ومناقشة الأمور التي من شأنها زيادة إدراك المشتركين بأهمية الوقت ومهارة إدارته، والعمل على تعلمها وممارستها في الميدان التعليمي.

٨.نظراً لقلة الدراسات العربية المتعلقة بموضوع الوقت وإدارته تدعو الباحثة إلى إجراء المزيد من الدراسات والأبحاث حول الوقت وأهمية وكيفية إدارته، وتسخير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لنجاح هذه الأبحاث.

قائمة المراجع

** المراجع العربية

** المراجع الأجنبية

المراجع العربية

- أبو جاموس، سليمان. (١٩٩٢). **مبادئ الإدارة** ، نـابلس:جامعـة النجـاح الوطنيـة.

- أبو الشعـر، عبـد الـرزاق، والعـزه، محمـد صـالح . (١٩٨١). **الانتظـام بـالدوام الرسمي في الأجهزة الحكومية في المملكـة العربيـة السـعودية** ، (نـدوة)، معـهد الإدارة العامة، الرياض.

- أبـو شيخـة، نـادر احمـد . (١٩٩١). **إدارة الوقـت** ، الأردن، دار مجـدلاوي للنشـر والتوزيع.

- أبـو شيخـة، نـادر احمـد، والقريوتـي، محمـد قاسـم. (١٩٩١). "إدارة الوقـت فـي الأجهزة الحكومية في المملكـة الأردنيـة الهاشميـة "، المنظمـة العربيـة للتنميـة الإداريـة ١٠٦-١٠٧ . **دراسـات**، (العلـوم الإنسـانية). م ٢٠ ، ع ١.

- البرادعي ، عرفان. (١٩٨٨). **مدير المدرسـة الثانويـة : صفاتـه، مهارتـه، أسـاليب اختياره وإعداده** ، سوريا، دمشـق : دار الفكـر.

- بوراب، بيرسي. (١٩٦٥). **إدارة المدرسـة الثانويـة الحديثـة فـي أمريكـا**، ترجمـة، ناشد، سامي، القاهرة، مكتبة الانجلـو مصريـة ، ٧٨-٨٠.

- بيدس، هالة حسني محمد. (١٩٩٥). **إدارة الوقـت لـدى مديـري ومديـرات المـدارس الثانوية الحكوميـة فـي محافظـة عمـان،** أطروحـة ماجسـتير غـير منشـورة ، جامعـة اليرموك، الأردن.

- تيمب، دايل. (١٩٩١). **" إدارة الوقت "** ترجمة عبد اللطيـف، وليـد، المنظمـة العربيـة للتنمية الإدارية، الريـاض.

- جامعة بيرزيت، الدليل العام لدرجـــة البكـــالوريوس، بـــيرزيت (١٩٩٦).

- جامعة الخليل، دائرة العلاقات العامـــة، الخليـــل (١٩٩٨).

- جامعة القدس المفتوحة، كتاب الخريـــج الســـنوي، نـــابلس (١٩٩٧).

- جامعة النجاح الوطنية، حقائق جامعة النجـــاح الوطنيـــة، نـــابلس (١٩٩٧).

- جبر، أحمد فهيم. (١٩٨٦). دراسات تربوية فـــي الوطـــن المحتـــل.

- الجرادات، إدريس محمد صقر . (١٩٩٢). مركز الضبـــط وعلاقتـــه بالأنمـــاط القياديـــة لرؤوساء الأقسام الأكاديميـــة فـــي جامعـــات الضفـــة الغربيـــة باســـتخدام نمـــوذج الشبكـــة الإدارية، أطروحة ماجستير غير منشورة ، جامعة النجـــاح الوطنيـــة، نـــابلس ، فلســـطين.

- الجبوري، حنان عيسى ســـلطان. (١٩٧١). "تحليـــل العمـــل اليومـــي لمديـــر المدرســـة الثانوية"، مجلة المعلم الجديـــد، ع ٤ ، بغـــداد.

- حامد، ميرفت مصطفى كمـــال. (١٩٨٤). كيـــف تمنـــع تبديـــد الوقـــت، مجلـــة الإدارة ، م١٧، ع١.

- حســـن، محمـــد يوســـف. (١٩٨٦). إدارة وقـــت مديـــري مـــدارس المملكـــة العربيـــة السعودية، دراسة ميدانيـــة.

- الحرباوي، علي . (١٩٨٦). الجامعات الفلســـطينية بيـــن الواقـــع والمتوقـــع : دراســـة تحليلية ناقدة ، القدس، جمعية الدراســـات العربيـــة.

- الحرحشي، (١٩٩٠). إدارة الحياة كيـــف تدبـــر حيـــاتك ، عمـــــــان ، الأردن .

- حمـــامي، يوســـف. (١٩٩٢).إدارة الوقـــت المفـــهوم والوســـــائل، دراســـة غـــــير منشورة ، ٢٢٨.

- حمامي، يوسف. (١٩٩٤). دورة إدارة الوقت والذات، للفترة من ٨/٦ لغاية ٨/٩، بنك الإسكان، المركز التدريبي.

- الحوراني، إيمان عبد المنعم. (١٩٩٤). "أسباب عزوف الإناث عن العمل في المجال الإداري والتربوي في الأردن "،أطروحة ماجستير غير منشورة، عمان ، الأردن.

- الخطيب، سمر حاكم عبد الله. (١٩٩٢). "إدارة الوقت لدى العاملين في جهاز الإدارة العامة في الأردن"، أطروحة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

- دواني، كمال. (١٩٨٨). دراسة واقع السلوك الإداري، لمديري ومديرات المدارس الثانوية في الأردن، مجلة آداب المستنصرية، ع ١٦.

- الذيبات، محمد محمود . (١٩٨٩). وصف الوظائف الإدارية، ص ٦٢ .

- رشيد، محمد. (١٩٨٧). مشروع تطوير القيادات الإدارية في التربية ، رسالة الخليج العربي، ع ٢٢، ٢٥٨-٢٦٤.

- السالم، بشير محمد الحاج عبد الله. (١٩٧٩). إدارة الوقت لدى مديري مدارس المرحلة الإلزامية في منطقة عمان التعليمية، أطروحة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

- سلامة، سهيل فهد. (١٩٨٨). إدارة الوقت منهج متطور للنجاح، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، ١٦.

- السمان، إبراهيم. (١٩٨٨). نظرات في كتاب ، مجلة التنمية، ع ١٧٨ ، ١٦.

- سند، عرفة المتولـــي. (١٩٨٧). تنظيـم وقـت المديـر المصـري، ومشكلـة تفويـض السـلطة، **مجلـة الإدارة**، م ٢٠، ع ١، ٣٨-٣٩.

- الشبيني، هاني إبراهيم. (١٩٩١). إدارة الوقـت بيـن الانتظـام والالـتزام فـي العمـل الرسمي ، **التنميـة الإداريـة**، ع ٥٠، ٧٦.

- صالح، عبد الجـواد. (١٩٨٧). **المشكـلات الذاتيـة لمؤسسـات التعليـم العـالي فـي الضفة وقطاع غزة** ، نيقوسيا . قـبرص، دار الصمـود العربـي.

- صالح، معزوز جـابر جميـل .(١٩٩٧). **مـدى تحقيـق المنـاهج الدراسـية للأهـداف التربوية في المرحلة الأساسية في منطقة نابلس مـن وجهـة نظـر المشرفيـن الـتربويين، والمديرين، والمعلميـن**، أطروحـة ماجسـتير غـير منشـورة، جامعـة النجـاح الوطنيـة، نابلس، فلسطين.

- الطراونـة، تحسـين . اللـوزي، سـليمان. (١٩٩٦). ادارة الوقـت : دراسـة ميدانيـة استطلاعية . **مجلة مؤتـة للبحـوث والدراسـات** ، ١١ (٤)، ٨٩.

- عصفور، محمد شاكر. (١٩٨٢). **إدارة الوقت فـي الأجـهزة الحكوميـة**، نـدوة الـدوام الرسمي في الأجهزة الحكومية ، معـهد الإدارة العامـة، الريـاض.

- القريوتي، محمـد قاسـم. (١٩٨٥). إدارة الوقـت، **مجلـة جامعـة دمشـق**، م ١، ع ٢ ، ١٢٩.

- القريوتي، محمـد قاسـم. (١٩٩٥). **إدارة الوقـت**، وسلسـلة التثقيـف الشبـابي، وزارة الشباب في المملكة الأردنية الهاشميـة، عمـان.

- كنعان، نواف. (١٩٨٥). **القيـادة الإداريـة** ، ط ٣، الأردن ، مكتبـة الأقصـى.

- الكيلاني، محمود محمد علـــي . (١٩٩٥). كيفيـــة إدارة الوقـــت لـــدى مديـــري الإنتـــاج في الشركات الصناعية المساهمة العامة فـــي الأردن، أطروحـــة ماجســـتير غـــير منشـــورة ، الجامعة الأردنية، عمـــان، الأردن.

- مسلم، علي عبـــد الـــهادي. (١٩٨٧). كيـــف يقضـــي المديـــر المصـــري وقتـــه، مجلـــة الادارة، م ٢٠، ع ١، ٦٧-٧١.

- معايعة، عماد. (١٩٩١). إدارة الوقـــت، عمـــان .

- المغربي، كامل محمد. (١٩٧٤). المدخـــل لإدارة الأعمـــال، الأردن ،مكتبـــة عمـــان.

- المنيع، محمد عبـــد الله، والعبيـــدي، غـــانم ســـعيد شريـــف. (١٩٨٢). دراســـة تحليليـــة للعمل اليومي المدرسي لمديـــري المـــدارس الابتدائيـــة والمتوســـطة والثانويـــة فـــي المملكـــة العربية السعودية، مجلة كلية التربية، جامعـــة الملـــك ســـعود، م ٤، ٣-٥٢.

- ناصر، حنا. (١٩٧٦). جامعة عربيـــــة فـــي فلســـطين ، منشـــورات جامعـــة بـــيرزيت، مجلة شؤون فلسطين ، عدد شـــــهر آذار.

- الهواري، سيد. (١٩٨٥). المدير الفعال ، ط ٣، القـــاهرة : مكتبـــة عيـــن شمـــس.

- الهواري، سيد. (١٩٧٦). دراسة تحليليـــــة لأنمـــاط المديريـــن ، مكتبـــة عيـــن شمـــس، القاهرة، ٢٧٥.

- هيبل، كارل. (١٩٦٣). قياس الإدارة ، ترجمـــة عمـــر القبـــاني، القـــاهرة، دار الكرنـــك للنشر والطبع والتوزيـــع.

- وتر، محمد ضاهر. (١٩٨٧). دور الزمن فـــي الإدارة، دمشـــق، المطبعـــة العلميـــة.

- ياغي، محمد عبد الفتاح. (١٩٨٩). واقـــع تنظيـــم وإدارة وقـــت المديـــر، مجلـــة الإدارة والاقتصـــاد ، ع ١١

المراجع الأجنبية

- Academic Support Programs – Lubbock . (1994) . **Conference Paper** . U.S. : New Mexico.

- Adair , John. (1988). **Effective Time Management**, (2 nd ed), London , SWI, W9 NF : Pan Book.

- Alder, Harry. (1995). **The Right Brain Time Manager**, London: Judy Piathus Ltd.

- Alexander Hamilton Institute , Inc . (1978) . Getting Control of Your Time , **Modern Business Reports** , New York.

- Al-Quds University, **Giving Life to the Dream**, Al-Quds, 1997.

- Arubayi , Eric . (1986) . An Investigation of Secondary School Principal's Estimated Time Usage in Nigeria , **Journal of Research and Development in Education** , Vol. . 19. No. 2.

-Buthlehem University, **Office of Public Relations**, Bethlehem,1997.

- Campbell , Wallace . & Benz , Carolyn . (1995). Just a Matter of Degree, Executive - Educator : Vol. . 7 No . 1.

- Chaney , Lillian H. (1991). Teaching Students Time Management Skills, **Business Education Forum** ,Vol. 45,No 7,8-9.

- Cockburn AD . (1994). Teachers Experience of Time - Some Implications for Future - Research . **British Journal of Educational Studies** , England , Vol. . 42, No. 4.

- Dyson , and Others . (1989). "Presidential Priorities" , **AGB Report** , United States , Vol. 31 , No 2.

- Etcheverry , Emily - J , And Others . (1993). Time Use and Educational Attainment : A Study of Undergraduate Students, **Canadian Journal of Higher Education** , Vol. 23, No 3.

- Ferner , Jack .(1995). **Successful Time Management** (2 nd ed) , United State : John Wiley & Sons Inc.

- Forsyth , Patrick . (1996). **First Things First** . (1 st ed), London : Bell and Bain Ltd, Glasgow .

- Godefroy , Christian H. & Clark , John . (1989) . **The Complete Time Management System** , London , Wip 1 HF , : Piathus Books.

- Humble , John . (1980) . **Time Management Review**.

- Inoue, Yukiko. (1995). Determinants of the Use of Computer - Assisted Instruction at A University in Singapore , 15.

- Irwin, Richard D. (1980). **Effective Behavior in Organization**, Revised Edition , Georgetown . : Coherfink Gadon Willits.

- Kelpak , & J . Danial . (1964). Where Manager's Time Goes ? **Public Management** .

- Klemer , Bonnel , C & Snyder , C . H. (1972) . **Management By Communication** , U.S.A. : MAC Grow Co.

- 1. LaMonica , Elaine Lynne . (1990) . **Management In Health Care**, New York, : Macmillan.

- Lang , D . (1992). Preventing Short - Term Strain Through Time - Management Coping , **Work and Stress** , Vol. 6 . No. 2.

- Leboeuf , Micheal . (1986). Managing Time Means Managing Yourself , **Business Horizon** , Vol. 23. No. 1.

- Lewis , David . (1995). **10- Minute Time And Stress Management** , London. : Judy Piathus Ltd.

- Macan TH . (1994). Time Management - Test of A Process Model . **Journal of Applied Psychology**, Columbia,Vol. 79 . No. 3.

- Macan TH . (1996). Time Management - Training - Effects on Time Behaviors ,Attitudes ,And Job - Performance . **Journal of Psychology** , Vol. 130, No. 3.

- Mackenize , R. Alec . (1972). **The Time Trap** , New York . : McGraw Hill Book Company.

- Maury , Kathleen ,and - Others. (1995).The Tithing of Higher Education,Out -of- Pocket spending by Faculty.Research Report, 35.

- Moore , Kathryn - M, & Gardner , Philip - D . (1992). Faculty in a Time of change : Job Satisfaction and Career Mobility , **Michigan State Univ**. East Lansing , Collegiate Employment Research.

- Ohio State Legislative Office of Education Oversight,Columbus. (1993). **The Faculty Reward System in Public Universities** , 22.

- Plater , William M. (1995). Future Work - Faculty Time in the 21 st Century . **Charge Journal** , vol. 27, No. 3.

- Rutherford , Robert . (1981). **Just In Time** , : Jonh Wiley and Sons.

- Scaup , S. (1987). The Art of Time Management , **Work Study** , vol 136, No. 5.

- Simpson , William . (1992). **Effective Use of Time** , (Notes For Manager) . Lodon , SWIY 5 DG.

- Stewart , Rose Mary . (1967). **Manager Problem Solver**, London N. Y . : Graw Hill Co.

- Willis, Quenlin. (1980).The Work Activity of School Principals,**The Journal of Educational Administration** ,vol. 111 . No. 1.

الملاحق

ملحق رقم (١) صورة عن استبانة إدارة الوقت.

ملحق رقم (٢) مسؤوليات وواجبات رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعات الضفة الغربية.

ملحق رقم (١)

صورة عن استبانة إدارة الوقت

جامعة النجاح الوطنية
كلية الدراسات العليا
قسم الإدارة التربوية

استبانة حول

" إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية
في جامعات الضفة الغربية "

إشراف :
د. محمود كوري

مقدم من :
الطالبة سناء خليل حنّا

نابلس – ١٩٩٧م

استبانة إدارة الوقت

السيد رئيس القسم المحترم

تحية طيبة وبعد،

تقوم الباحثة بإعداد دراسة حول إدارة الوقت لرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعات الضفة الغربية، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير. فهذه الدراسة دراسة ميدانية تحليلية.تهدف إلى التعرف على إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعات الضفة الغربية والصعوبات التي يواجهونها. ومن ثم إيجاد الحلول المناسبة لها، وأيضا التعرف على نظرة رؤساء الأقسام إلى الوقت وإدارته، وبالتالي فان البيانات والمعلومات التي تقدمونها في هذه الاستبانة ستستخدم للأغراض العلمية فقط، وستعامل بسرية تامة.

لذا يرجى من رؤساء الأقسام الأكاديمية المحترمين التعاون في تعبئة الاستبانة المرفقة بالبيانات المطلوبة بدقة وموضوعية، وإعادتها إلينا في اقرب فرصة ممكنة، لان أهمية الدراسة تعتمد في المقام الأول على المعلومات المقدمة منكم.

وسنزودكم بالنتائج التي تتوصل إليها هذه الدراسة إن رغبتم في ذلك.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحثة : سناء حنا

جامعة النجاح الوطنية

أولا - بيانات شخصية

يرجى التكرم بالإجابة على الأسئلة التالية، وذلك بوضع دائرة حول الإجابـات المناسـبة لك.

• **الجنس**

أ - ذكر | ب - أنثى

• **العمر**

أ- أقل من ٤٠ سنة | ب- من ٤٠-٥٠ سنة

ج- أكثر من ٥٠ سنة

* **الرتبة الأكاديمية**

أ - أستاذ | ب - أستاذ مشارك

ج - أستاذ مساعد | د - غير ذلك (الرجاء الذكر) حدد

• **سنوات الخبرة في العمل الإداري:**

أ- أقل من سنتين | ب- من ٢-٥ سنوات

ج - أكثر من ٥ سنوات

• **الجامعة :**

أ- جامعة الخليل | ب- جامعة القدس

ج- جامعة بيت لحم | د- جامعة بيرزيت

هـ - جامعة النجاح الوطنية

ثانياً – أرجو وضع إشارة (X) في الخانة التي تعتقد أنها تمثل إجابتك.

الرقم	السؤال	موافق بشدة	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق بشدة
١	الوقت عبارة عن عدو للمدير المستعجل الذي يهتم بأعمال هامشية					
٢	طول الإجراءات وتعقيدها يؤثران على موافاتي بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات.					
٣	أشعر بوضوح أنظمة الاتصال في المؤسسة.					
٤	أفضل الرد على المكالمات الهاتفية بنفسي.					
٥	المعلومات المتوفرة لدي المتعلقة بالعمل كافية.					
٦	إدارة الوقت هي إدارة الذات.					
٧	عادة ما أجتمع مع الزملاء لمناقشة أمور خارجة عن نطاق العمل.					
٨	متأكد من حدود سلطتي في وظيفتي الحالية.					
٩	المهام الموكولة إلي واضحة وغير معقدة.					
١٠	عادة ما تردني مكالمات هاتفية بغرض الحصول على موافقات روتينية بخصوص العمل.					
١١	أقوم بالاعتذار للزائرين الشخصيين عن مقابلتهم وأقنعهم بمناقشة الأمور الشخصية خارج نطاق العمل.					

الرقم	السؤال	موافق بشدة	موافق	لا ادري	غير موافق	غير موافق بشدة
١٢	الوقت من موارد الإدارة المهمة، وتكمن أهميته في تأثيره بالطريقة التي تستخدم فيها الموارد الأخرى.					
١٣	بعض المكالمات الهاتفية الواردة تفقدني جزءاً من التركيز فيما كنت أمارسه في أثناء وصول المكالمة.					
١٤	مراجعة الأساتذة والطلبة دون تحديد مواعيد سابقة.					
١٥	وقت العمل الرسمي يكفي لأداء عمل اليوم.					
١٦	لدي فرص كثيرة للنمو والتقدم ومعرفة مهارات جديدة باستمرار.					
١٧	تعمل السكرتارية لدي بتسجيل البيانات والمعلومات بالطرق المناسبة لتكون جاهزة للاستفادة منها عند الحاجة.					
١٨	الاستخدام السليم للوقت يبين عادة الفرق بين الإنجاز والفشل.					
١٩	الإدارة الجيدة للوقت تعمل على زيادة الإنتاجية والأداء العام.					
٢٠	أعمل في ظل سياسات وإجراءات محددة.					
٢١	هنالك ضغط دائم في العمل لا يعطيني الفرصة الكاملة للراحة.					
٢٢	لإدارة وقت فاعلة يجب توجيه نظرك لحو النتائج بدلاً من القلق حول الإجراءات.					

الرقم	السؤال	موافق بشدة	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق بشدة
٢٣	أقوم بتحديد المهام والمسؤوليات المطلوبة من المدرسين.					
٢٤	أمنح الأساتذة الصلاحيات اللازمة لتحقيق المهام والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم.					
٢٥	أحاول باستمرار الحصول على (تغذية راجعة) للإطلاع على سير العملية الأكاديمية.					
٢٦	فرز غير المرغوب من المكالمات الهاتفية المحولة عن طريق السكرتارية دون إحراج الطرف الأخر.					
٢٧	أعطي التعليمات والإرشادات بشكل واضح لتجنب الازدواجية وتضييع الوقت والجهد.					
٢٨	الوقت عندي مساو للمال.					
٢٩	تمتاز وظيفتي بتحديد الأهداف.					
٣٠	المجاملات وطرق الترحيب هي طرق جيدة لكسب ود الآخرين.					
٣١	تسند إلي مهام كبيرة ومع ذلك يتوفر الوقت المناسب لإتمامها.					
٣٢	أجالس من يزورني في أثناء ساعات العمل، دون استياء.					
٣٣	أخصص وقتا كافيا في انتظار معلومة أو البحث عن معلومة قد تكون هامة.					

الرقم	السؤال	موافق بشدة	موافق	لا ادري	غير موافق	غير موافق بشدة
٣٤	استغلال الوقت مهارة من المهارات الأساسية التي يجب على المدير الفعال أن ينميها ويطورها.					
٣٥	أحدد مواعيد سابقة للمقابلة، على أن تتم في الحالات الضرورية فقط.					
٣٦	إن قدرة المدير على تبني القرارات الجيدة واتخاذها في الوقت المناسب، توفر له الوقت الثمين الذي يحتاجه لحل المشكلات التنظيمية المعقدة.					
٣٧	عادة ما أقوم بأعمال يمكن لغيري من المدرسين القيام بها.					
٣٨	أقوم باستخدام الحاسبات الإلكترونية ونظم المعلومات الحديثة في معالجة البيانات لتوفير الوقت والجهد.					
٣٩	الطبيعة البشرية تجعل الشخص يستغل العمل، وينشغل من اجل ملء فترات الوقت الجامدة.					
٤٠	توجد رقابة فاعلة وكافية على موضوع الوقت في جامعتي.					
٤١	توجد دورات للتدريب على أهمية الوقت وسبل إدارته.					

ثانياً – حدد بشكل تقريبي كيفية توزيع وقت العمل الرسمي على الاعمال والنشاطات المطلوب انجازها خلال الفصل الدراسي؟

الرقم	النشاط (العمل)	الاعمال اليومية – بالدقائق					الاعمال الاسبوعية – بالدقائق					الاعمال الفصلية – بالدقائق				
		اقل من ٥ دقائق	٥–١٠	١٠–٢٠	٢٠–٣٠	> ٣٠	اقل من ٢٥ دقيقة	٢٥–٥٠	٥٠–١٠٠	١٠٠–١٥٠	> ١٥٠	اقل من ٤٠٠ دقيقة	٤٠٠–٨٠٠	٨٠٠–١٦٠٠	١٦٠٠–٢٤٠٠	> ٢٤٠٠
١	الاشراف على وضع الخطط الدراسية															
٢	اعداد جداول المساقات للفصل الدراسي															
٣	توزيع مسؤوليات تدريس المساقات بين اعضاء الهيئة التدريسية															
٤	متابعة المدرسين للتاكد من قيامهم بتحضير الخطط الدراسية لكل مادة قبل البدء بالتدريس															
٥	تحضير لوائح الكتب المقررة في الوقت المحدد لطلبها															
٦	ارشاد الطلبة المتخصصين في وضع خططهم الدراسية															
٧	اجتماعات مجلس القسم وجلساته لاغراض العمل الرسمي															
٨	تنظيم عمل المدرسين من حيث تخصيص المكاتب وغرف العمل															
٩	اعداد مشروع ميزانية القسم بموافقة عميد الكلية وطبقا لانظمة الجامعة															

ثالثا – حدد بشكل تقريبي كيفية توزيع وقت العمل الرسمي على الاعمال والنشاطات المطلوب انجازها خلال الفصل الدراسي؟

الرقم	النشاط (العمل)	الاعمال اليومية – بالدقائق					الاعمال الاسبوعية – بالدقائق					الاعمال الفصلية – بالدقائق				
		اقل من ٥ دقائق	٥-١٠	١٠-٢٠	٢٠-٣٠	> ٣٠	اقل من ٢٥ دقيقة	٢٥-٥٠	٥٠-١٠٠	١٠٠-١٥٠	> ١٥٠	اقل من ٤٠٠ دقيقة	٤٠٠-٨٠٠	٨٠٠-١٦٠٠	١٦٠٠-٢٤٠٠	> ٢٤٠٠
١٠	رفع توصيات مجلس القسم الى عميد الكلية فيما يتعلق بحاجة القسم من الكفاءات والاجهزة															
١١	تقديم تقارير شاملة عن العاملين في قسمك															
١٢	تقديم تقارير الى عميد الكلية عن سير العمل في القسم															
١٣	اتصالات هاتفية داخلية وخارجيـــة لاغـــراض العمل الرسمي															
١٤	مقابلة الاشخاص الراغبين في المقابلة لاغراض رسمية سواء من داخل الجامعة او خارجها															
١٥	وجود وقت فراغ اثناء العمل															
١٦	قراءة المذكـــرات وتقـــارير العمـــل واتخـــاذ الاجراءات اللازمة بشانها															
١٧	قراءة الصحف اليومية وبعض المجـلات ومـــا تنشره وسائل الاعلام															

ثالثا – حدد بشكل تقريبي كيفية توزيع وقت العمل الرسمي على الاعمال والنشاطات المطلوب انجازها خلال الفصل الدراسي؟

الرقم	النشاط (العمل)	الاعمال اليومية – بالدقائق					الاعمال الاسبوعية – بالدقائق					الاعمال الفصلية – بالدقائق				
		اقل من ٥ دقائق	٥–١٠	١٠–٢٠	٢٠–٣٠	> ٣٠	اقل من ٢٥ دقيقة	٢٥–٥٠	٥٠–١٠٠	١٠٠–١٥٠	> ١٥٠	اقل من ٤٠٠ دقيقة	٤٠٠–٨٠٠	٨٠٠–١٦٠٠	١٦٠٠–٢٤٠٠	> ٢٤٠٠
١٨	النظر في الشكاوي، وحل مشاكل الاساتذة والطلبة															
١٩	جولات داخلية بين الشعب بهدف متابعة تقدم سير العمل															
٢٠	التدقيق في تخريج الطلبة والمساقات التي اخذوها خلال فترة الدراسة															
٢١	تعديل في مساقات الطلبة المنقولين من جامعة الى اخرى															
٢٢	مرافقة ضيوف رسميين ومجاملات رسمية															
٢٣	تدريس الطلبة والقاء المحاضرات															
٢٤	اعداد البحوث التربوية التحسينية لتطوير القسم															
٢٥	التنسيق مع عميد الكلية فيما يتعلق بشؤون امتحانات القسم وقضايا التخرج															
٢٦	متابعة طلبات التوظيف واحالتها الى مجلس الدائرة لاتخاذ القرار بشانها															

ثالثاً – حدد بشكل تقريبي كيفية توزيع وقت العمل الرسمي على الاعمال والنشاطات المطلوب انجازها خلال الفصل الدراسي؟

الرقم	النشاط (العمل)	الاعمال اليومية – بالدقائق					الاعمال الاسبوعية – بالدقائق					الاعمال الفصلية – بالدقائق				
		أقل من ٥ دقائق	٥-١٠	١٠-٢٠	٢٠-٣٠	> ٣٠	أقل من ٢٥ دقيقة	٢٥-٥٠	٥٠-١٠٠	١٠٠-١٥٠	> ١٥٠	أقل من ٤٠٠ دقيقة	٤٠٠-٨٠٠	٨٠٠-١٦٠٠	١٦٠٠-٢٤٠٠	> ٢٤٠٠
٢٧	تقديم التوصيات بشأن طلبات الاساتذة لتمويـــل ابحاثهم															
٢٨	المشاركة في جلسات مجالس اقسام الجامعـــات الاخرى															

* انشطة واعمال اخرى يرجى ذكرها وتحديد الوقت التقريبي لانجازها
-
-
-
-

ملحق رقم (٢)

صورة عن مسؤوليات وواجبات رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعات

الضفة الغربية

بشأنها لرئيس القسم لتنسيب اللازم .

٠٧ مراجعة وتقويم نتائج الطلبة في كل فصل .

٠٨ ابداء الرأي في أية موضوعات يعرضها رئيس القسم أو عميد الكلية .

٠٩ ممارسة الصلاحيات للقيام بالمسؤوليات المنصوص عليها في النظام الداخلي للقسم .

د — ادارة شؤون القسم :

٠١ ان رئيس القسم هو المسؤول لدى ادارة الجامعة عن ادارة جميع شؤون القسم وتطبيق أنظمة الجامعة المتعلقة بادارة القسم .

٠٢ يشترط أن يكون رئيس القسم برتبة أستاذ مساعد فأعلى

٠٣ يتم تعيين رئيس القسم على النحو التالي :

أ — يرشح عميد الكلية الى مجلس العمداء بعد التشاور مع أعضاء هيئة التدريس في القسم رئيسا للقسم .

ب — بناء على توصية من مجلس العمداء يقر رئيس الجامعة تعيين رئيس القسم في مدة أسبوعين من تاريخ الترشيح .

جـ — يكون التعيين لرئاسة القسم لمدة لا تتجاوز سنة واحدة شمسية قابلة للتجديد سنويا .

٠٤ تتم اجراءات تعيين رؤساء الأقسام في موعد لا يتجاوز الأول من أيلول من كل عام واذا تعذر ذلك يستمر رئيس القسم بادارة قسمه الى أن يتم تعيين رئيس القسم .

٠٥ يتم اعفاء رئيس القسم من رئاسة القسم بتوصية من عميد الكلية بعد التشاور مع أعضاء الهيئة التدريسية في القسم وبتنسيب من مجلس العمداء وقرار من رئيس الجامعة .

٠٦ يقوم عميد الكلية بالتوصية لرئيس الجامعة لتعيين قائم بأعمال أو نائب عن رئيس القسم في حالة شغور رئاسة القسم ويتم ذلك خلال أسبوعين من شغور المركز .

هـ — مسؤوليات وصلاحيات رئيس القسم :

٠١ يكون رئيس القسم مسؤولا لدى ادارة الجامعة عن ادارة جميع شؤون القسم وتطبيق أنظمة الجامعة المتعلقة بادارته .

٠٢ يرأس رئيس القسم أو من يقوم مقامه جلسات مجلس القسم، ويقوم بتوثيق وقائع الجلسات .

٠٣ يعد رئيس القسم أو من يقوم مقامه جدول المساقات بما ،

ذلك الفصل الصيفي ويحدد توزيع مسؤوليات تدريس المساقات بين أعضاء الهيئة التدريسية في القسم بعد التشاور مع عضو هيئة التدريس المعني بتدريس المساق أو المساقات ويرفع ذلك لأخذ موافقة عميد الكلية وذلك خلال الأسبوع السادس من كل فصل ويكون توزيع ساعات التدريس والمسؤوليات الفنية المتعلقة بها في القسم طبقا لأنظمة الجامعة وموافقة عميد الكلية .

٤. يدعو رئيس القسم خطيا وقبل يومين من موعد الاجتماع ، وبموجب جدول أعمال لانعقاد جلسات مجلس القسم بشكل دوري بمعدل مرة كل أسبوعين على الأقل خلال السنة الدراسية .

٥. يكون رئيس القسم مسؤولا عن تخصيص المكاتب وغرف العمل للعاملين في القسم بالتشاور مع العاملين المعنيين طبقا للتخطيط العام في الجامعة ، وعن تخصيص مختبرات التدريس والأبحاث طبقا لاحتياجات القسم ضمن التخطيط العام للجامعة . ويحق لرئيس القسم تغيير توزيع مكاتب ومختبرات أبحاث القسم ونقل بعض العاملين لغرف أو مختبرات أخرى طبقا لاحتياجات القسم وتغير مسؤوليات الأفراد العاملين فيه بعد التشاور مع العاملين الذين يعنيهم هذا التغيير .

٦. يعد رئيس القسم مشروع ميزانية القسم بعد التشاور مع مجلس القسم ويكون رئيس القسم مسؤولا عن تحديد توزيع مخصصات الميزانية للقسم بموافقة عميد الكلية طبقا أنظمة الجامعة .

٧. يرفع رئيس القسم الى عميد الكلية توصيات مجلس القسم فيما يتعلق بحاجة القسم من الكفاءات والأجهزة واللوازم والمراجع في موعد أقصاه ٢/٢١ من كل عام .

٨. يتعاون مع أعضاء هيئة التدريس في اعداد الخطط الدراسية للمساقات التي يقدمها القسم ويحتفظ بنسخة عن كل خطة في حين يزود عميد الكلية بنسخ عن كل خطة .

٩. يتابع تنفيذ الخطط الدراسية وتقويم مدى تطبيقها .

١٠. ينسق مع عميد الكلية كل ما يتعلق بشؤون امتحانات القسم وقضايا التخرج .

١١. يقدم الى عميد الكلية تقريرا فصليا عن سير العمل في القسم كما يقدم تقريرا شاملا عن العاملين في قسمه .

و - لجان القسم وواجباتها :

١. تشكل في كل قسم من الأقسام الأكاديمية اللجان التالية :

مسؤوليات رؤساء الدوائر

يتحمل رئيس الدائرة مسؤولية الدائرة كاملة وتكون علاقته المباشرة اداريا مع عميد كليته . وتتلخص المسؤوليات التي يقوم بها رئيس الدائرة فيما يلي :ـ

أ ـ الاشراف على تخطيط برامج للمستقبل ـ مواد التدريس ، عدد ونوع المدرسين ، الابحاث والمنشورات .

ب ـ الاشراف على تقييم البرامج الحالية وتطويرها لملاءمة الوضع والظروف واضافة مواد جديدة (تقديمها الى مجلس الكلية للموافقة عليها) .

جـ ـ الاشراف على اعمال الدائرة الفعلية واليومية والتأكد انها تسير حسب سياسة الدائرة المرسومة . ويفصل ذلك فيما يلي :

١ ـ تقديم لائحة بمواد التدريس الفعلية مع اسماء المدرسين لكل مادة .
٢ ـ التأكد من قيام المدرسين بتحضير الخطط الدراسية لكل مادة قبل بدء التدريس.
٣ ـ تحضير لوائح الكتب المقررة في الوقت المحدد لطلبها .
٤ ـ الموافقة على قوائم الكتب المطلوبة لمكتبة الدائرة .
٥ ـ تقديم تقارير فصلية عن مواد التدريس مع تقييم مفصل وشامل لجميع الموضوعات التي بحثت اثناء تدريس المادة مع الكتب المقررة واية مراجع اخرى استعملت في التدريس . (يعتمد في ذلك على تقييم الاساتذة للمواد التي درسوها) .
٦ ـ ارشاد الطلبة المتخصصين ووضع الخطة الدراسية لهم ـ اي تفصيل مواد الدراسة التي يخطط للطالب دراستها في كل فصل من وجوده في الجامعة لحين تخرجه .
٧ ـ تحضير لوائح الاساتذة المطلوبين للعام المقبل وتقديمها للعميد .
٨ ـ رئاسة مجلس الدائرة .
٩ ـ تقييم عمل الاساتذة والمعيدين والمساعدين في دائرته حسب متطلبات المادة ١٨ هـ من نظام الهيئة التدريسية وتقديم التوصيات بشأنهم .
١٠ ـ تعيين اعضاء لجنة الامتحان العام لطلاب السنة الرابعة في دائرته .
١١ ـ الموافقة على عمل الطلاب في دائرته .
١٢ ـ تنفيذ قرارات مجلس الدائرة فيما يتعلق بعمل المعيدين المساعدين .
١٣ ـ تعيين المراقبين في الدائرة للامتحانات الشهرية خاصة للصفوف التي تحتوي ما فوق العشرين طالبا .
١٤ ـ الاتصال مع المكاتب ومراجعتها بشأن الامور التي تهم الدائرة أو أحد افرادها فيما يتعلق بالطباعة ، البرامج ، لوائح الطلبة وما شابه ذلك .
١٥ ـ التأكد من قيام المدرسين بمسؤولياتهم حسب انظمة الهيئة التدريسية وحسب التعليمات العامة التي تصدر عن العمداء أو الدوائر .
١٦ ـ تمثيل الدائرة في مجلس الكلية وحضور اجتماعاته .
١٧ ـ تقرير ما اذا كان سيسمح لطالب متخصص في دائرته التسجيل في مواد تزيد على ١٨ ساعة معتمدة في الفصل .
١٨ ـ ملاحقة طلبات التوظيف في الدائرة واحالتها الى مجلس الدائرة للتقرير بشأنها .
١٩ ـ تقديم التوصيات بشأن طلبات الاساتذة لتمويل ابحاثهم من قبل لجنة الابحاث في الجامعة .

د ـ ولقيام بهذه الاعمال أو أي قسم منها [illegible] رئيس الدائرة ان يطلب الى اعضاء الهيئة التدريسية في دائرته القيام بأعمال معينة لمساعدته في مهامه .

بسم الله الرحمن الرحيم

الأخت... سناء حنا المحترمة

تحية طيبة وبعد،،،

أرجو أن تعبئي الأوراق المرفقة بطلبك.

مع تمنيات لك بالتوفيق

دائرة شؤون الموظفين
جامعة الخليل

عن ست محاضرات اسبوعيا يقوم عميد الكلية بادارة الشؤون الاكاديمية والادارية في الكلية التي يراسها بشكل يضمن حسن سير التدريس ويكون مسؤولا تجاه نائب رئيس الجامعة للشؤون الاكاديمية عن القيام بعمله .

يعتبر عميد الكلية موظفا اداريا في الجامعة وتسرى عليه انظمة الموظفين الاداريين بما فيها من واجبات وحقوق عامة ويدخل ضمن نطاق عمله ما يلي :

١ - ادارة الشؤون الاكاديمية من بحث وتدريس في الكلية التي يراسها .

٢ - ادارة الشؤون الادارية في الكلية ذاتها .

٣ - اعداد الخطة الاكاديمية للكلية التي يراسها وتقديم التوصيات بخصوص احتياجاتها من قوى بشرية ولوازم وغير ذلك .

٤ - اعداد مشروع موازنة الكلية التي يراسها ورفعها الى رئيسه المباشر .

٥ - الاشتراك في مجلس الجامعة والمجلس الاكاديمي .

٦ - رئاسة مجلس الكلية وتوثيق قراراتها ورفعها الى رئيسه المباشر .

٧ - اعداد تقرير سنوى يتضمن تقويما لمنجزات الكلية خلال السنة الدراسية السابقة ورفعه الى رئيسه المباشر .

٨ - المساهمة في حل مشاكل الطلبة وارشادهم .

٩ - القيام بكافة مراسلات الكلية .

١٠ - استقبال المراجعين والضيوف .

١١ - التباحث مع نائب الرئيس للشؤون الاكاديمية في الامور المتعلقة بالكلية .

١٢ - التباحث مع رؤساء الاقسام في الشؤون المتعلقة باعمالهم .

١٣ - تقويم عمل العاملين في الكلية .

١٤ - ما يكلف به من اعمال اخرى من قبل رئيس الجامعة او نائبه للشؤون الاكاديمية او مجلس الامناء حسب انظمة الجامعة .

٥ - رئيس القسم الاكاديمي

اسم الوظيفة : رئيس قسم اكاديمي ، رئيس قسم البحث العلمي ، رئيس قسم الدراسات العليا .

وصف الوظيفة : وظيفة ادارية غير متفرغة

متطلبات الوظيفة : ا ـ المؤهلات والخبرات

١ ـ درجة الدكتوراه في موضوع القسم الذى يرأسه ورتبة استاذ مشارك .

٢ ـ خبرة عملية لا تقل عن سنتين بعد حصوله على الدكتوراه على ان لا يقل عمله في الجامعات عن سنة واحدة .

ب ـ المهارات والقدرات والصفات :

١ ـ المام واسع بالاساليب المتعلقة مباشرة بعمله .

٢ ـ معرفة تامة بالانظمة والتعليمات المتصلة مباشرة بمجال العمل بوجه خاص والمعمول بها في الجامعة بوجه عام .

٣ ـ قدرة على الاشراف على عدد من الموظفين .

٤ ـ التمتع بصفات الجد والاخلاص وقدرة تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات .

مسؤوليات وحقوق الوظيفة :

بالاضافة الى الواجبات الاكاديمية من بحث وتدريس والتي لا تقل عن تسع محاضرات اسبوعيا يقوم رئيس القسم بادارة الشؤون الاكاديمية والادارية في قسمه بشكل يضمن حسن سير التدريس ويكون مسؤولا تجاه مدير الدائرة الاكاديمية عن القيام بعمله يعتبر رئيس القسم الاكاديمي موظفا اداريا في الجامعة وتسرى عليه انظمة الموظفين الاداريين بما فيها واجبات وحقوق عامة ويدخل ضمن نطاق عمله ما يلي :

١ ـ ان يدعو الى اجتماعات مجلس القسم ويرأسها ويعد جدول اعمال الجلسات بالتشاور مع اعضاء هيئة التدريس في القسم والجهات المعنية في الجامعة .

٢ ـ ان يوثق وقائع مجلس القسم ومن ثم يرفع هذه الوقائع الى عميد الكلية .

٣ ـ ان يحدد بالتعاون مع الجهات المعنية في الجامعة المساقات التي سيقدمها القسم واحتياجات القسم من اعضاء هيئة التدريس قبل الاول من اذار في كل عام .

٤ ـ أن يتعاون مع اعضاء هيئة التدريس في قسمه في اعداد جدول المحاضرات .

٥ ـ ان يتعاون مع اعضاء هيئة التدريس في اعداد الخطط الدراسية للمساقات التي يقدمها القسم وأن يحتفظ بنسخة عن كل خطة في حين يزود عمادة الدليل بنسخة عن كل خطة .

٦ ـ ان يتابع تنفيذ الخطط الدراسية وتقويم مدى تطبيقها .

٧ ـ ان يطلع على نتائج الطلبة في المساقات التي يقدمها القسم .

٨ ـ ان ينسق مع الجهات المعنية في الجامعة جدول المحاضرات الاسبوعية وجدول الامتحانات الفصلية .

٩ ـ ان ينسق مع ادارة الجامعة واعضاء هيئة التدريس في قسمه اعداد اسئلة الامتحانات والاشراف على طباعتها وحفظها .

١٠ ـ ان يشرف على تسجيل نتائج المساقات التي تدرس في قسمه .

١١ ـ ان يسهم في اجتماعات مجلس الكلية والاجتماعات الادارية والفنية التي يدعى اليها .

١٢ ـ ان يقدم الى عميد الكلية ملاحظاته عن سير العمل وخاصة ما يرتبط بعمل اعضاء هيئة التدريس في قسمه .

١٣ ـ ان يداوم في الجامعة ما يعادل فترة دوام كامل (٥) ساعات يوميا ولمدة خمسة ايام اسبوعيا .

١٤ ـ القيام باية اعمال اخرى ذات علاقة يكلف بها .

٦ ـ منسق القسم الاكاديمي

وظيفة : منسق قسم اكاديمي ، مدير معهد

وصف الوظيفة : وظيفة ادارية غير متفرغة

متطلبات الوظيفة : أ ـ المؤهلات والخبرات :

درجة الماجستير في موضوع القسم الذي يعمل منسقا له مع خبرة عملية لا تقل عن سنتين بعد حصوله على الماجستير .

او درجة البكالوريوس في موضوع القسم الذي يعمل منسقا له مع خبرة عملية لا تقل عن اربع سنوات .

Bethlehem University
P.O.Box 9
Bethlehem, via Israel

Tel. : 972-2-741 241
Fax : 972-2-744 440



جامعة بيت لحم
ص.ب. ٩
بيت لحم – الضفة الغربية
هاتف : ٧٤١٢٤١
فاكس : ٧٤٤٤٤٠

Public Relations Office

مكتب العلاقات العامـــــة

THE CHAIRPERSON:

The Department Chairperson, in cooperation with the Dean or Director, fills the roles of acade leader of the departmental teaching staff and of custodian of good teaching. S/he has a spe obligation to build a department strong in teaching ability and in scholarship. The Departm Chairperson is appointed by the Vice Chancellor to a two year term, which is renewable tw consecutively, upon the nomination by the Vice President for Academic Affairs, made in consulta with the Dean or Director. S/he normally has a teaching load of three courses.

The Department Chairperson:

1. Frequently consults with all the members of the Department and conducts meetings of department at least three times each semester. Minutes of these meetings are caref recorded and a copy forwarded to the Dean or Director. S/he will encourage full and fr discussion, emphasizing that because the University is the major employment interest of e member, the views of each are welcome. S/he willingly bears and examines any grievan of the teachers of the department and is responsible for informing all department member all notices and directives received from the Administration.
2. Is responsible for overseeing the development of curricula within the department. With department members, s/he creates, designs and updates the course offerings and keeps curr the syllabi, prerequisites, course sequencing, requirements for majors and catalo information. S/he supervises and assists the teaching staff in adding to library holdings an the use of audio-visual and other instructional materials. It is his/her function to coordi the selection of textbooks to be used, especially in multi-section courses and for seeing the bookstore is properly informed.
3. Is responsible for the overall quality of teaching within the department. S/he, consultation with department members, recommends the teaching assignments and sched to the Registrar. In so doing, the Chairperson is mindful of the University's normal teach load (credit hours, number of preparations, number of students, the academic specialtie department members, rank, seniority and balanced weekly schedule). S/he is responsible seeing that course outlines parallel department syllabi and that multiple sections of the sa course are reasonably consistent. S/he will encourage and initiate innovation experimentation in teaching methods.
4. Is careful to collect and evaluate all documents required to enable him/her to fulfill his duties in all matters of teacher evaluation. This is done in the following way: studying Course Outlines prepared by the teachers for all courses; examining the mark sheets reviewing the examinations (or examining projects) for each course; keeping an accu record of attendance for class, office hours and meetings and of cooperation with departm faculty and university directives and procedures; compiling a record of service on commit and research activities, especially publications; and studying the results of stude evaluations over a period of time.
5. The Chairperson may arrange classroom observations for the purpose of assisting, evalua and improving the quality of instruction, especially for new faculty and those scheduled review. S/he will make a yearly evaluation report for each teacher in his/her department, will review each teacher's file toward the end of the academic year pointing out strengths deficiencies in regard to the criteria for renewal and promotion.
6. Will evaluate and interview (whenever possible) all applicants for teaching positions his/her department. S/he will inform the Dean or Director of his/her evaluation of qualifications of all applicants with respect to their knowledge of the subject mat especially the specific course needs of the department; their interest in teaching; th research activities; their professional attitude; and their compatibility with the other memb of the department.

Bethlehem University
P.O.Box 9
Bethlehem, via Israel

Tel. : 972-2-741 241
Fax : 972-2-744 440



م - الضفة الغربية
٧٤١٢٤١ :
٧٤٤٤٤٠ :

Public Relations Office

العلاقات العامـــــة

7. Is the chief guidance officer of the majors in the department. S/he assigns the tea advisors and ensures that each student is well advised. A complete record of each stu majoring in the department will be kept and will include a listing of each course taken grade received, progress towards fulfilling all department, faculty and univer requirements for graduation and other pertinent information. S/he recommends accepta into and change of majors, fulfillment of curricular requirements and eligibility graduation.
8. Will encourage research and publication among the members of the department, conscious his/her duty to encourage the discovery as well as the transmission of knowledge.
9. Prepares an annual report for the Vice President for Academic Affairs on the acade program, activities, strengths, weaknesses, future plans and needs of his/her department. copy of the report will also be submitted to the Dean or Director and another to the V Chancellor .
10. Will receive, examine and arbitrate any disputes between a student and his/her teachers.
11. Is a member of the Academic Council.

جامعة اليرموك
مجموعة القوانين والانظمة واللوائح / داخلية / كلية العلوم

البرنامج الاكاديمي :-

منسق برنامج اكاديمي
وظيفة ادارية غير متفرغة
: المؤهلات والخبرات :
الماجستير في موضوع القسم الذى يعمل منسقا له مع خبرة عملية لا تقل عن سنتين بعد
حصوله على الماجستير •

حقوق الوظيفة :

الواجبات الاكاديمية من بحث وتدريس والتي لاتزيد عن تسع ساعات معتمدة اسبوعيا
البرنامج الاكاديمي بادارة الشؤون الاكاديمية والادارية في قسمه بشكل يضمن حسن سير
ويكون مسؤولا تجاه مساعد عميد الكلية للشؤون الاكاديمية عن القيام بعمله . يعتبر منسق
الاكاديمي موظفا اداريا في الكلية وتسرى عليه انظمة الموظفين الاداريين بما فيها من
حقوق عامة ويدخل ضمن نطاق عمله ما يلي :-
يدعو الى اجتماعات مجلس القسم ويرأسها ويعد جدول اعمال الجلسات بالتشاور مع
اعضاء هيئة التدريس في القسم والجهات المعنية في الكلية •
يوثق وقائع مجلس القسم ومن ثم يرفع هذه الوقائع الى مساعد العميد للشؤون الاكاديمية •
يحدد بالتعاون مع الجهات المعنية في الكلية المساقات التي سيقدمها القسم واحتياجات
من اعضاء هيئة التدريس قبل الاول من آذار في كل عام •
يتعاون مع اعضاء هيئة التدريس في قسمه في اعداد جدول المحاضرات •
يتعاون مع اعضاء هيئة التدريس في اعداد الخطط الدراسية للمساقات التي يقدمها
و ان يحتفظ بنسخة عن كل خطة في حين يزود مساعد العميد للشؤون الاكاديمية بنسخة
من خططه •
يتابع تنفيذ الخطط الدراسية وتقويم مدى تطبيقها •
يطلع على نتائج الطلبة في المساقات التي يقدمها القسم •
ينسق مع الجهات المعنية في الكلية جدول المحاضرات الاسبوعية وجدول الامتحانات
•
ينسق مع ادارة الكلية واعضاء هيئة التدريس في قسمه اعداد اسئلة الامتحانات والاشراف
على طباعتها وحفظها •
يشرف على تسجيل نتائج المساقات التي تدرس في قسمه •
يشارك في اجتماعات المجالس الاكاديمي والاجتماعات الادارية والفنية التي يدعى اليها •
يقدم الى مساعد عميد الكلية للشؤون الاكاديمية ملاحظاته عن سير العمل وخاصة ما يرتبط
باعضاء هيئة التدريس في قسمه •
يداوم في الكلية ما يعادل فترة دوام كامل يوميا لمدة خمسة ايام اسبوعيا
يقوم باية اعمال اخرى ذات علاقة يكلف بها •

المادة (٣٠): أمين المكتبة:
يعين أمين المكتبة ويعفى من منصبه بقرار من مجلس الأمناء بناء على تنسيب من الرئيس ويشترط أن تتوافر لدية الشروط العلمية والفنية اللازمة لادارة شؤون المكتبة بموجب الأنظمة الخاصة.
وهو مسؤول تجاه نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية. كما يجوز لمجلس الأمناء تعيين قائم بالاعمال اذا لم تتوفر فيه الشروط اللازمة.

المادة (٣١): مدير القبول والتسجيل:-
يعين مدير القبول والتسجيل ويعفى من منصبه بقرار من مجلس الأمناء بناء على تنسيب من الرئيس ويشترط أن تتوافر في مدير القبول والتسجيل احدى رتب الأستاذية وأن تتوافر لديه الشروط العلمية والعملية اللازمة لتسيير أمور القبول والتسجيل في الجامعة بموجب الأنظمة الخاصة ويكون التعيين لمدة ثلاث سنوات وهو مسؤول تجاه نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية. كما يجوز لمجلس الأمناء بناء على تنسيب من الرئيس تعيين قائم بأعمال مدير القبول والتسجيل لمدة محددة وذلك في الحالات التي يرى المجلس أن مصلحة الجامعة تتطلب ذلك حتى وان لم تتوافر فيه احدى رتب الأستاذية .

المادة (٣٢): مدراء الدوائر:
أ) يعين مدير الدائرة ويعفى من منصبه بقرار من الرئيس بناء على تنسيب من نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية على أن تتوافر لدى مدير الدائرة احدى رتب الأستاذية. يكون تعيين مدير الدائرة لمدة سنتين ويؤخذ فيه بمبدأ الدورية ما أمكن وهو مسؤول تجاه العميد.

ب) يشترط أن يكون مدير الدائرة قد أمضى السنتين السابقتين لتسلمه منصب ادارة الدائرة كعضو متفرغ في الهيئة التدريسية في الجامعة.

ج) لنائب الرئيس للشؤون الأكاديمية بتنسيب من العميد تعيين مساعد لمدير الدائرة من بين أعضاء الهيئة التدريسية في الدائرة يتولى مساعدة مدير الدائرة في أعماله.
ولمدير الدائرة في حالة غيابه أو مرضه أن يفوض لمساعدة أيا من الصلاحيات المخولة اليه بمقتضى هذا القانون.

د) يكون مدير الدائرة الأكاديمية مسؤولا عن حسن سير التدريس فيها ويتولى تنظيم شؤونها وتوزيع المحاضرات والدروس على القائمين بالتدريس فيها والذين يرتبطون مباشرة به. وعليه أن يتقدم الى عميد الكلية في نهاية كل فصل جامعي تقريرا صادرا عن مجلس الدائرة.

ويقوم مدير الدائرة برئاسة مجلس الدائرة والدعوة الى اجتماعاته ورفع توصياته الى الدائرة.

ه) يحق لمدير الدائرة أن يطلب الى أعضاء الهيئة التدريسية في دائرته القيام بأعمال معينة لمساعدته في مهامه في الدائرة.

قانون جامعة القدس
لسنة ١٩٩٤

outside the university . Their percentage ranged between 25.30% - 63.30%.

Recommendations:-

1. The Palestinian universities' administrations must deepen the concept of time and its importance through planning training programs to develop employees' skills in time management. The administrations should also hold courses and seminars on the subject in coordination with department councils in the various Palestinian universities.
2. Empowering and activating the secretary's role and staffing each academic department with a qualified secretary if possible. Each department should have a computer to facilitate performance of work and to save time and effort.
3. Granting more authority and powers to department chairs to allow them to take decisions necessary for department development. In return, the chairs have to authorize others to carry out routine work in a way that enables them to save time in order to carry out more important works.
4. Owing to dearth (scarcity) of relevant literature in Arabic on this subject of time and its management, the researcher calls for more research and studies in the field ; she also calls for the provision of both human and material resources necessary for these studies.

4. Percentage of unexploited time, by academic department chairs, in the West Bank universities, was on average . It was 67.2%.

5 Degree of achievement of presented proposals for time management improvement was high according to academic department chairs in the West Bank universities, it was 71%.

6 Time management, by academic department chairs in the West Bank universities, was influenced by sex variable with a slight difference in favor of females.

7. Time management, by academic department chairs in the West Bank universities, was influenced by age variable in favor of age group above 50.

8. Academic department chairs' management of time was influenced by academic title variable, in favor of assistant professor.

9. Academic department chairs' management of time was influenced by variable of years of experience in administrative work, in favor of those having more than five years of experience.

10. Academic department chairs' management of time was influenced by university variable, in favor of Bethlehem University.

11. The study found that the academic department chairs , in the West Bank universities, budgeted (distributed) their formal working time into several works and activities of different nature during the academic semester. University teaching took most of the academic department chairs' time followed by lecturing, reading memos, reports and taking necessary procedures, regarding them, preparation of academic research. for improvement of department and its development as well as meetings with people asking for interviews for official purposes whether inside or

For data collection, the researcher used a questionnaire consisting of three versions.

Version A Personal data.

Version B consisted of 41 items (statements) distributed among five scales to learn about time management by chairs of academic departments.

Version C consisted of 28 items focusing on works and activities performed by chairs of academic departments during the academic semester in questions. The questionnaire was checked for validity by agroup of experts on the subject. The reliability of the questionnaire was calculated by using Cornbach-Alpha. The reliability coefficient of time management questionnaire was 0.75 whereas the time distribution questionnaire was 0.96.

The collected data was analyzed by the computer and the following statistical methods were used in answering the questions of the study:

1. Percentages.
2. Means.
3. Standard deviation.

Findings :

1. Academic department chairs' attitute toward time was high . Their response was 79%.
2. Academic department chairs' attitute toward time management was very high. Their response was 85.8%.
3. Degree of obstacles in time management, among academic department chairs, in the West Bank universities, was very little . Their response percentage was 47%.

Abstract

Time Management Among Chairpersons of Academic Departments in the West Bank Universities

The purpose of this study was to investigate the management of time by chairs of the academic departments at West Bank Universities. The effect of sex, age , academic degree , years of experience in administrative work, and university on their management of time.

٤٩٥٥٥٥

The research questions:

1. What is the attitute of academic department chairs toward time and its management ?
2. What causes or obstacles, if any , prevent the exploitation of time effectively by the chairs of academic departments in the West Bank?
3. What is the degree of achievement of presented proposals to improve time management and reduce its waste as much as possible ?
4. Are there times unexploited by chairs of academic departments in the West Bank universities ?
5. Is time management, by academic department chairs, in the West Bank universities, influenced by the variables of sex, age, academic degree, years of experience in administrative work and in the university?
6. How do chairs, in the academic departments at West Bank universities, distribute their official working hours in terms of activities, tasks which need completion during an academic semester?

Methodology the population of the study consisted of all chairs of the academic departments in the West Bank universities.

Abstract

AN-NAJAH NATIONAL UNIVERSITY

COLLEGE OF HIGHER STUDIES

The Time Management Among Chairpersons of Academic Departments in the West Banks Universities

Master Thesis

Submitted By:

Sana' Khaleel Saleem Hanna

Supervised By:

Dr. Mahmoud Kuri

In Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Master in Education

Nablus

1998